



I FORO INTERNACIONAL DE

TURISMO 

MASPALOMAS COSTA CANARIA

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE DESTINOS TURÍSTICOS,  
COMPETITIVIDAD Y  
EMPRENDIMIENTO  
EN TIEMPOS DE CRISIS

12 y 13  
DICIEMBRE 2013  
GRAN CANARIA

COORDINADORES: DR. JUAN MANUEL BENÍTEZ DEL ROSARIO  
DR. ANTONIO GONZÁLEZ MOLINA  
DRA. CLAUDIA BREEDE EYZAGUIRRE



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS  
DE GRAN CANARIA

I FORO INTERNACIONAL DE TURISMO MASPALOMAS  
COSTA CANARIA (FITMCC)

CONGRESO INTERNACIONAL DE DESTINOS  
TURÍSTICOS, COMPETITIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO  
EN TIEMPOS DE CRISIS

12-13 DE DICIEMBRE DE 2013

**Coordinadores:**

DR. JUAN MANUEL BENÍTEZ DEL ROSARIO

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DR. ANTONIO GONZÁLEZ MOLINA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

DRA. CLAUDIA BREEDE EYZAGUIRRE

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS  
DE GRAN CANARIA

2013



I FORO INTERNACIONAL DE TURISMO MASPALOMAS  
COSTA CANARIA (FITMCC)

CONGRESO INTERNACIONAL DE DESTINOS TURÍSTICOS, COMPETITIVIDAD  
Y EMPRENDIMIENTO EN TIEMPOS DE CRISIS

12-13 DE DICIEMBRE DE 2013

© 1ª edición, 2013

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Servicio de Publicaciones y Difusión Científica  
serpubli@ulpgc.es  
www.ulpgc.es/publicaciones

Primera edición [versión electrónica pdf, en soporte cd], 2013

© Juan Manuel Benítez del Rosario  
Antonio González Molina  
Claudia Breede Eyzaguirre  
(coordinadores)

© de los textos y de las imágenes: sus autores

Realización:

Servicio de Publicaciones y Difusión Científica de la ULPGC

Producción:

Daute Diseño

ISBN: 978-84-9042-090-4

Depósito Legal: GC 1670-2013

DOI: <https://doi.org/10.20420/1279.2013.528>

Reservados todos los derechos por la legislación española en materia de Propiedad Intelectual. Ni la totalidad ni parte de esta obra puede reproducirse, almacenarse o transmitirse en manera alguna por medio ya sea electrónico, químico, óptico, informático, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo, por escrito, de la editorial.

## COMITÉ ORGANIZADOR

- Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario – Presidente  
(Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Antonio González Molina (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dra. Claudia Breede Eyzaguirre (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- D<sup>a</sup>. Magdalena Castaño Trujillo (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Carmelo León González (TIDES-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- D. Michel Jorge Millares (IT7 -Instituto Canario de Telecomunicaciones)
- D<sup>a</sup>. Angeles Horna (IMACO)
- D. Aziz Sair (Universite Universite Ibn Zohr)
- D. Bendou Abdelaziz (Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Universite Ibn Zohr)
- D<sup>a</sup>. Marta Cantero Lleó (Centro de Estudios Turísticos y Económicos)
- D. Ramón Suárez Ojeda (Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana)
- D<sup>a</sup> Elena Alamo Vega (Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana)

## COMITÉ CIENTÍFICO

- Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario – Presidente  
(Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Richard Butler (Strathclyde Business School)
- Dr. Godfrey Baldacchino (Universidad de Malta)
- Dr. Juan Carlos Martín Hernández (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Carmelo León González (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dra. Petra de Saá Pérez (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dra. Rosa Batista Canino (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dra. María del Pino Medina Brito (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Desiderio García Almeida (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Jacques Bulchand Gidumal (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. José Luis Ballesteros Rodríguez (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Antonio González Molina (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Víctor Hugo Alonso Ferreras (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
- Dr. Eugeni Aguiló Pérez (Universidad de las Islas Baleares)
- Dra. Marta Jacob Escauriaza (Universidad de las Islas Baleares)
- D. Sair Aziz (Ecole Nationale de Commerce et Gestion-Universite Ibn Zohr)
- D. Abdelaziz Bendou (Ecole Nationale de Commerce et Gestion-Universite Ibn Zohr)

---

---

# ÍNDICE

## SOSTENIBILIDAD, MEDIO AMBIENTE, TRANSPORTE Y TURISMO DE ARCHIPIÉLAGOS Y COSTAS

LOS PEQUEÑOS MUSEOS COMO ATRACTIVOS PARA UN DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE .....	15
<i>Clara Martín Duque, Diana Gómez Bruna, Valentina Dell’Orto</i>	
TRANSPORTE AÉREO-ENERGÍA-TURISMO	
LA EVOLUCIÓN DE LAS LOW COST, SU IMPACTO Y ¿FUTURO? .....	41
<i>Rocio de Oña López, Victor Sánchez Pescador</i>	
ARCHIPELAGOES WITHIN THE ARCHIPELAGO: PATTERNS OF TRANSPORTATION FOR TOURISTS AND RESIDENTS IN AEGEAN ISLANDS ARCHIPELAGO, GREECE .....	65
<i>Sofia Karampela, Thanasis Kizos, Andreas Papatheodorou</i>	
EL TODO INCLUIDO: IMPORTANCIA Y EFECTOS EN EL MODELO TURÍSTICO DE LAS ISLAS CANARIAS .....	86
<i>Eduardo Jesús Reyes Ojeda</i>	
TERRITORIO Y POLÍTICAS TURÍSTICAS EN GRAN CANARIA: LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL TURISMO .....	125
<i>Alejandro González Morales, Antonio A. Ramón Ojeda</i>	
TURISMO RURAL COMUNITARIO Y CULTIVOS ENERGÉTICOS: FACTORES DE COMPLEMENTARIEDAD Y CONFLICTO EN EL DESARROLLO RURAL DE AMÉRICA LATINA. CASOS: COLOMBIA, PERÚ, MÉXICO .....	154
<i>Tania Jiménez, Netty Huetas</i>	
FUERTEVENTURA; EL BINOMIO “TURISMO Y NATURALEZA” .....	192
<i>Pedro Ernesto Moreira Gregori, Pablo Díaz Rodríguez, Agustín Santana Talavera, Alberto Jonay Rodríguez Darias</i>	



TURISMO RURAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE, ANÁLISIS DE UN CASO EN EL ESTADO DE RIO GRANDE DO NORTE, BRASIL.....	223
<i>João Batista de Freitas, Dionéia Dalcin, Pedro Ernesto Moreira Gregori</i>	
LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA PROVINCIA SUR DE BRASIL .....	247
<i>Adalberto dos Santos Júnior, María del Pino Medina Brito</i>	
A DIGITAL REPOSITORY FOR MANAGING TOURISM ON ISLANDS.....	265
<i>George Papapanos, Sofia Karampela, Vasilis Kopsachilis, Michail Vaitis, Thanasis Kizos, Ioannis Spilanis</i>	
TURISMO Y SOSTENIBILIDAD EN EL PROGRAMA COMENIUS: EL (IN)VIABLE TERCER NIVEL DE CONCRECIÓN Y EL CASO DEL SUSTAINABLE ISLANDS (SUSI) PROJECT .....	286
<i>Guillermo R. Navarro Montesdeoca</i>	

## COMPETITIVIDAD, CALIDAD Y SATISFACCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

TOURISM COMPETITIVENESS OF THE CANARY ISLANDS IN THE GERMAN LÁNDER .....	314
<i>Daniel Dorta Afonso, Raúl Hernández Martín</i>	
LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMO FUNDAMENTO EN EL DISEÑO DE UN MODELO HOLÍSTICO PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS .....	338
<i>Víctor Hugo Alonso Ferreras, Claudia Breede Eyzaguirre, Juan Manuel Benítez del Rosario, Magdalena Castaño Trujillo</i>	
AN EXPLORATORY ANALYSIS OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE EXTRAHOTEL INDUSTRY .....	374
<i>Juan Carlos Martín, Cira Mendoza, Concepción Román,</i>	
Q DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL TURISTA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL .....	401
<i>Estefanía Hernández Estárico, M. Lilibeth Fuentes Medina, Sandra Morini Marrero</i>	

ECO-SUSTAINABILITY AND COOPERATION IN TOURISM: CULTURAL HERITAGE AS A SOURCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE....	436
<i>Vito Roberto Santamato, Flavio Roberto Albano</i>	
ICT AS A COMPETITIVE POSITIONING FACTOR IN TIMES OF CRISIS. AN EMPIRICAL APPROACH TO HOTEL SECTOR IN PUERTO DE LA CRUZ (TENERIFE, SPAIN) .....	462
<i>Agustín Dorta Rodríguez, Claudia Dorta González, Ana Belén Gorrín Marrero, Luis Gutiérrez Ruiz, Estephania Vale Frascione, Jorge Palenzuela Luis</i>	
INFORMATION TECHNOLOGIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR TOURISM DESTINATIONS.....	488
<i>Majda EL Boukhari, Aziz Sair, Allal Achaba</i>	
CALIDAD E INNOVACIÓN EN RESTAURACIÓN. MARCA DE CALIDAD EN EL CONTROL DE ALÉRGENOS Y ATENCIÓN A LAS ALERGIAS E INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS.....	510
<i>Gabriela Briebe-Plata, Haridian Cañete</i>	
LA FORMATION DESTINEE AUX METIERS DU TOURISME ET DE L'HOTELLERIE AU MAROC : DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR UNE MEILLEURE COMPETITIVITE .....	544
<i>EL HAFID Mohamed, Aziz Sair</i>	
LA GESTION DE LA QUALITÉ DES PRODUITS TOURISTIQUES : IMPORTANCE ET MODELE DE GESTION DE LA QUALITÉ, CAS DES DESTINATIONS TOURISTIQUES COTIERES .....	569
<i>Nassiba Gousaid, Aziz SAIR, Allal Achaba</i>	
LA SEGURIDAD COMO COMPONENTE ESENCIAL DEL CONCEPTO DE CALIDAD TURÍSTICA .....	595
<i>Juan Jiménez García, Marcos Antonio Pérez Delgado</i>	
PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MODELO DE MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS .....	621
<i>José Miguel Rodríguez Antón (Dir.), M<sup>a</sup> del Mar Alonso Almeida, Diego Barrado Timón, Javier Benayas del Álamo, Marisol Benito Rey, Lorenza Berlanga de Jesús, Sara Campo Martínez, Marisol Celemin Pedroche, Cristina Esteban Alberdi, Silvia Gil Conde, Juan Ignacio Martín Castilla, Patricio Morcillo Ortega, Luis Rubio Andrada, Filipa Valido-Viegas de Paula, María Villalba Salvador</i>	

## EMPRESAS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS

HACIA UN SISTEMA DE CLASIFICACIÓN HOTELERA COMÚN A NIVEL EUROPEO .....	640
<i>Teresa Aguiar Quintana, Sergio Moreno Gil, Miguel Ángel Suárez Acosta</i>	
LA LOCALIZACIÓN DE LOS HOTELES URBANOS. EL CASO DEL DISTRITO PUERTO-CANTERAS EN LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA .....	671
<i>Jorge Sainz de Aja Curbelo, Eduardo Manuel Cáceres Morales</i>	
LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS: UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS .....	697
<i>Marisa Hidalgo Peñate, Margarita Fernández Monroy, Lucía Melián Alzola</i>	
APLICACIÓN DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANEADO A LA INTENCIÓN DE DEJAR DE SER EMPRESARIO DE LOS EMPRENDEDORES DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR TURÍSTICO .....	725
<i>Mónica Pellejero Silva, Agustín Sánchez Medina, Ángel Gutiérrez Padrón</i>	
EL BURNOUT EN LOS EMPRENDEDORES DE PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU VÍNCULO CON LA INTENCIÓN DE ABANDONAR LA ACTIVIDAD .....	749
<i>Agustín Sánchez Medina, Mónica pellejero Silva, Leonardo Romero Quintero</i>	
LOS PRINCIPIOS DE UNIDAD DE EXPLOTACIÓN Y DE USO EXCLUSIVO TURÍSTICO, REQUISITOS FAVORECEDORES PARA LA EXPLOTACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ALOJATIVO EN RÉGIMEN DE CONDOHOTEL .....	777
<i>Inmaculada González Cabrera</i>	
ANOMIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA DECISIÓN DE RESERVAR UN ALOJAMIENTO HOTELERO.....	802
<i>Agustín Sánchez Medina, Pablo Zoghbi Manrique de Lara, Mónica Pellejero Silva</i>	
INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES HÔTELIÈRES : CAS DE LA VILLE D'AGADIR .....	828
<i>Lahsen Oubdi, Wafa Anaddame</i>	



LE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME LOCAL: UN ENJEU ECONOMIQUE POUR LA WILAYA DE M'SILA (ALGÉRIE). RÉALITÉ ET PERSPECTIVES .....	858
<i>Boudjemaa Khalfa Allah, Amrouche Toumia, Salima Saouchi</i>	
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES TOURISTIQUES AU MAROC : ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE 2008 ET 2013 « CAS DES ENTREPRISES TOURISTIQUES DE LA REGION SOUSS MASSA » .....	887
<i>Sanaa Belabbes, Ahmed Chaki, Asma Outarahout</i>	
E-TOURISME ET DYNAMIQUE DU MARCHÉ TOURISTIQUE LE CAS DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE A AGADIR, MAROC .....	913
<i>Hassan Faozi</i>	
L'INNOVATION ET LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	934
<i>Juan Manuel Benítez del Rosario, Moussadak Habiba</i>	

## MARKETING, IMAGEN Y DESTINOS TURÍSTICOS

LA SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD DE LOS JÓVENES TURISTAS RESIDENTES EN CANARIAS.....	954
<i>José Alberto Martínez González, Eduardo Parra López</i>	
VALOR DE LA FIDELIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS: APROXIMACIÓN AL CÁLCULO DE LA VIDA ÚTIL DE LOS TURISTAS QUE VISITAN EL DESTINO ISLAS CANARIAS.....	992
<i>Armanda Almeida Santana</i>	
CONTRIBUCIÓN DE LOS DESTINOS A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LOS HOTELES .....	1018
<i>Jacques Bulchand Gidumal, Santiago Melián González, Beatriz González López-Valcárcel</i>	
LA PERCEPCIÓN DE LOS RIESGOS DEL DESTINO Y SU INFLUENCIA EN LA INTENCIÓN DE COMPRA DE TIMESHARE.....	1041
<i>Agustín Jesús Sánchez Medina, José Manuel Arias Febles, Mónica Cabrera Torres</i>	

LA IMAGEN DE MARRUECOS COMO DESTINO TURÍSTICO: PERCEPCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS ESPAÑOLES .....	1066
<i>Youssef El Azyzy</i>	
TALASOPLAYA. PRODUCTO DE INNOVACIÓN TURÍSTICA REVITALIZADOR DE LOS DESTINOS MADUROS DE “SOL Y PLAYA” .....	1102
<i>Montserrat Puyol Cabrera</i>	
LOS ENTES PÚBLICO-PRIVADOS DE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS EN ESPAÑA: UNA REALIDAD MINORITARIA .....	1134
<i>Joan-Carles Cambrils Camarena</i>	
ESTUDIO LONGITUDINAL SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LAS DMOS .....	1160
<i>Patricia Picazo-Peral</i>	
AGADIR DESTINO TURÍSTICO: DIVERSIFICACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD .....	1186
<i>Aurelio Herrero Blasco</i>	
TURISMO SALUDABLE, ALGO MÁS QUE UNA CUESTIÓN DE MARKETING EN LOS DESTINOS DE COSTA.....	1205
<i>Óscar Amador García</i>	
CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y EL MERCADO DEL OCIO Y DEL TURISMO. PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS DE NUEVOS NICHOS DE CONSUMIDORES. RETOS DEL SIGLO XXI .....	1229
<i>Antonio González Molina, Antonio Alberto González García, Juan Manuel Benítez del Rosario</i>	

---

---

## PRESENTACIÓN

Desde principios del siglo XXI, la sociedad en general está sufriendo importantes cambios y transformaciones que están provocando situaciones imprevisibles en los aspectos socioeconómicos y geopolíticos que se manifiestan y se hacen visibles en el sector turístico. Somos conscientes de que la industria del turismo, se ha convertido en auténtico motor de cambios que impulsa y dinamiza el ritmo de la economía y de las relaciones sociales entre culturas y entre los pueblos. A pesar de los efectos negativos de la crisis económica y estructural de la sociedad actual, estamos observando que el Turismo es uno de los sectores socioeconómicos que está demostrando un extraordinario protagonismo en la creación de riquezas y de puestos de trabajo, especialmente en España y en particular en las Islas Canarias

La Organización Mundial del Turismo (OMT- WTO-BTO), en los diferentes informes estadísticos sobre la evolución y tendencias del desarrollo turístico, indica y manifiesta que el sector de la industria del Turismo, es uno de los principales ejes de la economía mundial y uno de los sectores con mayor futuro, ya que está demostrando que es el que más puestos de trabajo está generando, ya preveía con antelación que a partir del año 2011, los distintos movimientos turísticos podrían suponer unas riquezas económicas por encima del 11% del producto mundial y motivará la creación mínima de 1 de cada 11 puestos de trabajo generados.

Los distintos trabajos de investigación presentados en este Foro, permitirán identificar los principales factores que intervienen en el proceso de cambio y transformación y que repercutirán en la creación de nuevas tipologías, modalidades y tendencias turísticas, innovando, emprendiendo en ambientes y circunstancias novedosas, socialmente globalizado e intentando hacer propuestas de mejoras en la calidad y excelencia de los



destinos turísticos, en escenarios que se presentan cada vez más competitivos. Necesitamos la implicación de todos los sectores relacionados, tanto empresas públicas como privadas, y establecer sinergias positivas y proactivas, con iniciativas, proyectos, planes realizados con ilusión y gran pragmatismo, que puedan dar respuesta a las demandas de los nuevos actores del sector turístico.

**Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario**

Presidente del Comité Organizador del I Foro Internacional  
del Turismo Maspalomas Costa Canaria  
Decano de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

# PONENCIAS

SOSTENIBILIDAD,  
MEDIO AMBIENTE,  
TRANSPORTE  
Y TURISMO DE  
ARCHIPIÉLAGOS  
Y COSTAS





---

---

## LOS PEQUEÑOS MUSEOS COMO ATRACTIVOS PARA UN DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Clara Martín Duque (cmartidu@nebrija.es)

Diana Gómez Bruna (dgomezb@nebrija.es)

Valentina Dell'Orto (vdellort@nebrija.es)

*Universidad Antonio de Nebrija. Madrid, España*

### RESUMEN

El turismo cultural es una tipología de turismo que se ha consolidado en España en las últimas décadas como una alternativa al tradicional turismo de sol y playa. No obstante, teniendo en cuenta la coyuntura turística actual española, caracterizada por el descenso de la demanda interna, podemos observar que el turismo de interior ha perdido fuerza respecto al turismo costero. En este contexto, los pequeños museos se presentan como un atractivo alrededor del cual se pueden revitalizar estos destinos de interior de una manera sostenible.

Teniendo en cuenta este precepto y habiendo colaborado en un estudio más amplio sobre “Turismo cultural, patrimonio y empleabilidad” para la Escuela de Organización Industrial, el presente grupo de investigación se planteó el reto de profundizar en este tema. De este modo, se realizó un estudio, cuyo objetivo principal fue investigar el impacto que los pequeños museos tienen sobre el empleo y su potencialidad en la dinamización socioeconómica del territorio gracias a su vinculación con el turismo.

### PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, pequeños museos, turismo de interior, turismo cultural, empleo.

## ABSTRACT

*Cultural tourism has been consolidated in Spain in the last decades and it can be considered a valid alternative to the traditional Spanish sun & beach tourism product. However, due to the current economic situation featured by a decrease of the domestic demand, cultural and internal tourism have been losing strengths respect to coastal tourism. In this scenario, small museums could be a tourist attraction for those destinations that want to reinforce in a sustainable way their positions as interior tourism destinations.*

*After a wider research on “Cultural tourism, heritage and employment” conducted for the Escuela de Organización Industrial, this research group decided to deepen the object of study. The principal aim of this study is to analyse the impact of small museums over the employment and their potential as a factor in economical and touristic development, thanks to the strong relationship they maintain with the territories.*

## KEYWORDS

*Sustainability, small museums, interior tourism, cultural tourism, employment.*

## CURRICULA DE LOS AUTORES

Clara Martín Duque

Es investigadora del CIDET en la Universidad Antonio de Nebrija y es docente en el Departamento de Turismo. Es especialista en los estudios de impactos e itinerarios turísticos.

Diana Gómez Bruna

Es coordinadora del Grado en Turismo, docente e investigadora del CIDET en la Universidad Antonio de Nebrija. Es especialista en Responsabilidad Social Corporativa.

Valentina Dell'Orto

Es investigadora del CIDET y docente en el Máster de Turismo. Es especialista en interpretación del patrimonio.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

El turismo es considerado como un importante motor de desarrollo de las economías locales (OMT, 2003), siendo este el principal motivo por el que instituciones internacionales como la OMT han animado a los diversos gobiernos nacionales, regionales y locales a desarrollarlo en sus territorios. Los impactos económicos generados por el sector pueden tener efectos muy positivos en las economías debido a la entrada de divisas, la creación de empleo, la generación de actividad empresarial en sectores interrelacionados o los efectos en el aumento y la distribución de la renta, entre otros (Wall y Mathieson, 2006; Sancho, 1998).

La evolución que ha mostrado el sector, especialmente en algunos destinos ya maduros, muestra en cambio la otra cara de la moneda. El sector puede generar también importantes impactos negativos en los territorios y en las comunidades en que se desarrolla. Desde los años 70, diversos autores (Pizam 1978; Smith 1977; Turner y Ash, 1975; Young, 1973) comienzan a mostrar su preocupación por los graves efectos negativos generados por el sector turístico, convirtiéndose este tema en uno de los principales ámbitos de estudio del turismo hasta la actualidad.

Existe cierto consenso en la literatura académica en dividir estos impactos negativos en tres ámbitos: el económico, el sociocultural y el medioambiental. Así, algunos destinos turísticos muestran una excesiva dependencia del sector turístico por parte de la economía local o aumentos en los precios de bienes y servicios (Sancho, 1998); presentan tensiones sociales generadas entre turistas y residentes o un aumento de problemas como la prostitución, la criminalidad o la pérdida de identidad cultural de la población local (Royo y Ruiz, 2009); o poseen mayores niveles de contaminación atmosférica y acústica, incrementos en la generación de residuos, mayores niveles de degradación de la biodiversidad o consu-

mos muy elevados de recursos escasos como el agua (Holden, 2009; Mason, 2003; Rivas, 2007; Sancho, 1998).

España, como destino de sol y playa en fase de madurez, presenta un buen número de estos problemas, agravados además por dos rasgos que definen su modelo turístico, la concentración espacial y la concentración temporal. Desde hace décadas se habla de la pérdida de competitividad del turismo español, y en los últimos años, algunos de los principales indicadores muestran signos que corroboran esta tendencia.

En este sentido, el futuro pasa por desarrollar un modelo turístico sostenible que contribuya a minimizar los problemas ya existentes y los posibles impactos negativos a futuro, y a maximizar los potenciales impactos positivos haciéndolo además de una manera más equilibrada tanto espacial como temporalmente, es decir, tratando de redistribuir los flujos turísticos en todo el territorio y durante todo el año.

El desarrollo del turismo de interior se constituye como una de las alternativas para complementar al producto de sol y playa. Díez (2011) señala que una de las claves para el diseño de estrategias competitivas en espacios de interior es la rehabilitación y puesta en valor de patrimonio, así, la relación patrimonio y turismo puede generar interesantes oportunidades para ambos (ICOMOS, 1999). En el presente artículo, nos centraremos en el turismo cultural, por ser un turismo menos dependiente de ciertas características geográficas, menos estacional (Tresserras y Matala, 2006) y con un gasto medio diario más elevado que el de otras tipologías, y más específicamente en los pequeños museos por su contribución a la puesta en valor del patrimonio y su potencialidad de atraer al turista cultural (Prats, 2009).

La presente investigación tiene como objetivo principal demostrar que los pequeños museos pueden ser un importante atractivo turístico para el desarrollo del turismo de interior, una tipología de turismo que representa un interesante complemento para mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español. Para alcanzar este objetivo se establecen además los siguientes objetivos específicos: (i) caracterizar los pequeños museos evaluando las competencias del personal y analizando la importancia de la formación turística en sus plantillas; (ii) analizar las relaciones entre los

museos y el sector público y privado que tienen como fin el desarrollo de acciones relacionadas con el turismo cultural; (iii) evaluar si los pequeños museos se consideran un atractivo turístico y su predisposición a involucrarse y colaborar más directamente con el sector turístico.

## **1.1. EL TURISMO DE INTERIOR COMO COMPLEMENTO PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO ESPAÑOL**

España es uno de los principales destinos del turismo internacional, situándose en 2012 en el cuarto lugar en el ranking de países por llegadas de turistas internacionales, con 57.7 millones de llegadas, y en el segundo lugar del ranking de países por ingresos por turismo internacional, con 55.9 billones de dólares (OMT, 2013).

Desde que comenzara a desarrollarse de manera masiva en los años 60, el sector turístico tiene un papel estratégico en la economía española. En 2011, el turismo supuso el 11.8% del total del Producto Interior Bruto (PIB) en España (INE, 2013) y generó el 11,6% del total de trabajadores en alta laboral a la Seguridad Social (1.934.542 trabajadores) (IET, 2013a).

A pesar de que estos indicadores macroeconómicos muestran cifras relativamente positivas, el modelo de desarrollo turístico español, basado en la tipología “sol y playa”, lleva años mostrando cierta decadencia (Santos Pavón y Fernández Tabales, 2010; Torres Bernier, 1990; Vera, 1994), situación agravada por el contexto económico internacional, que ha afectado muy especialmente a la demanda interna<sup>1</sup>.

Por un lado, España como destino turístico ha perdido competitividad en el mercado internacional, como indica el Índice de Tendencia de Competitividad Turística<sup>2</sup> (ITCT) (IET, 2013a). Además, existen datos relativamente preocupantes, como la estancia media, con un descenso del -3%; las pernoctaciones, con una bajada interanual del -1.9%; o la productividad

---

1 El turismo de los residentes fue en 2012 de 158,9 millones de viajes, cifra inferior en un -1,2% a la registrada en 2011 (IET, 2013a).

2 El Índice de Tendencia de Competitividad Turística es elaborado por el IET a partir de la evolución de los precios de la oferta española en relación a otros países.

de las empresas turísticas, con un descenso generalizado en su facturación (IET, 2013a).

Por otro lado, al analizar los datos de llegadas turísticas internacionales se detectan dos características del modelo español especialmente graves: una alta concentración espacial de las llegadas de turistas internacionales y una estacionalidad muy marcada, con una afluencia de turistas durante la época estival (julio-septiembre), mucho más elevada que en el resto de épocas.

En el año 2012, del total de llegadas de turistas internacionales a España el 90.9% se produjeron en seis comunidades autónomas: Cataluña, Islas Baleares, Islas Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid (IET, 2013b). Por otro lado, el 38% de las llegadas de turistas internacionales, se concentró en los meses de verano, mostrando además una tendencia creciente en los últimos años (IET, 2013c).

El desarrollo intensivo concentrado en determinados territorios y en determinadas épocas del año, ha generado un buen número de impactos negativos, especialmente medioambientales y socioculturales, que a su vez influyen en la propia competitividad del turismo español.

Todos estos datos hacen pensar en la necesidad de un nuevo modelo de desarrollo turístico más sostenible entendiendo este como aquel desarrollo que busca el equilibrio entre “la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo” (Ivars, 2001, p.9).

Una de las alternativas al tradicional modelo turístico de sol y playa en los países mediterráneos es el turismo de interior (Vera, Díez e Ivars 2009) si bien, en la actualidad la complementariedad territorial entre los espacios litorales e interiores ha transformado, en cierto modo, dicho concepto (Díez, 2012). Se constituye, por lo tanto, como un concepto heterogéneo donde tienen cabida tanto el turismo rural como el cultural, activo, de salud, o urbano, tipologías que pueden ayudar a complementar la oferta del turismo costero (Díez, 2012). Se propone un modelo con una mayor diversificación del producto que permita redistribuir los flujos turísticos tanto espacial como temporalmente. “Actualmente, el Plan Nacional e Integral del Turismo español (PNIT) se refiere a una oferta mal posicionada

en los mercados internacionales, a la necesidad de mejora de los atractivos turísticos y de su gestión, al Patrimonio Cultural, Natural y Enogastronómico” (Morère, Perelló, Dell’Orto y Martín, 2013, p.30).

Díez (2011) señala que una de las claves para el diseño de estrategias competitivas en espacios de interior es la rehabilitación y puesta en valor de patrimonio, para cuya realización los pequeños museos van a desempeñar un papel importante.

En este sentido, España posee una gran potencialidad en el desarrollo del turismo de interior dada la gran variedad de recursos patrimoniales que posee. La interacción entre estos y el turismo puede generar interesantes oportunidades para ambos si se gestiona de un modo sostenible (ICOMOS, 1999). Por un lado, para el turismo porque los recursos patrimoniales, como símbolos de la identidad colectiva de una comunidad (Arrieta, 2012) se pueden convertir en un valioso atractivo de los destinos de interior a través de la incorporación en su gestión de los mecanismos apropiados en materia de interpretación del patrimonio, promoción y comunicación o tecnología, contribuyendo así la redistribución de los flujos turísticos. Por otro lado, para el patrimonio porque el turismo puede contribuir a su protección y conservación así como a una mayor difusión tanto entre la comunidad anfitriona como entre los visitantes (Wall y Mathieson, 2006).

## **1.2. EL TURISMO CULTURAL Y LOS PEQUEÑOS MUSEOS COMO MOTOR DE DESARROLLO**

---

Las expectativas que, en los últimos años, se han generado alrededor del tándem turismo más patrimonio como motor de desarrollo no siempre se han cumplido y, con la llegada de la crisis, los fracasos se han acrecentado (Arrieta, 2012). Aunque, tal vez, estos fracasos sean más fruto de una falta de planificación y un expansionismo descontrolado de esta fórmula que al mal funcionamiento de la misma.

Si se analizan con más detenimiento las características del turismo cultural, se observa que si bien en estos últimos años no se ha gestionado de la manera más adecuada, es un turismo con una gran potencialidad.

En este sentido, podemos afirmar que se considera una tipología turística poco dependiente de la meteorología o zonas territoriales específicas, permitiendo atraer turistas hacia zonas menos frecuentadas durante todas las épocas del año (Tresserras y Matamala, 2006) se trata, de hecho, de un turismo poco estacional y ligado a todos los espacios, tanto los costeros como los de interior.

Asimismo, si acudimos a las cifras, se observa que el turista que practica turismo cultural se caracteriza por realizar un gasto superior al de otros turistas, como el de sol y playa; así lo reflejan los datos relativos al “gasto medio diario del turista por motivos culturales no residente”, excluyendo el transporte, que indican que en 2011 alcanzó los 101 euros en viajes culturales mientras que en los viajes realizados por otros motivos solo alcanzaron 64 euros (IET, 2012).

En el caso que nos ocupa, nos vamos a centrar de forma más específica en el museo como parte del llamado turismo patrimonial, cuya influencia en el resto del viaje del visitante es clara “los museos no son unos nodos cualquiera (...) los museos influyen más que cualquier otro nodo en la forma como los visitantes mirarán el resto de los elementos del paisaje urbano” (Donaire, 2012, p.34). El museo, en definitiva, se comporta como un elemento capaz de poner en valor el patrimonio y atraer al turista cultural (Prats, 2009) además de generar empleo (Tresserras y Matamala, 2006).

Pero antes de comenzar a abordar el tema, debemos precisar que cuando hablamos de museos hemos de distinguir tres tipologías distintas, en cuanto a su tamaño y alcance: los grandes museos o museos estrella, los museos medianos y los pequeños museos, de comunidad o territorio. El estudio que nos ocupa se centrará en estos últimos pues son museos más identificados con su comunidad y sirven, tanto a turistas como a residentes, para conocer mejor el territorio y la comunidad (Rueda, 2006). Además, los museos localizados en pequeños municipios rurales, se han considerado como un motor de desarrollo por su capacidad mejorar la calidad de vida, no sólo por la generación de ingresos complementarios para el sector primario sino por, la mejor promoción del patrimonio del destino o la oportunidad para los residentes del destino de estar en contacto con otras culturas (Silva, 2012).



No obstante, también es cierto que los museos en el actual contexto de crisis económica se están encontrando con determinadas dificultades a la hora de financiarse, debido, entre otras cuestiones, a la falta de financiación pública. Por esta razón se hace conveniente la generación de un mayor volumen de recursos propios que logren un mayor nivel de independencia de los museos de los fondos públicos (Bergeron, 2012).

Un modelo de buenas prácticas en gestión de pequeños museos es el que se desarrolla en Canadá donde siguiendo el modelo estadounidense, los museos se constituyen como organizaciones privadas sin ánimo de lucro que consiguen convertirse en un elemento fundamental para la economía regional donde se inscriben, así como para el turismo regional. En este caso, los consejos de administración del museo tienen un papel muy importante, no sólo en la gestión del mismo sino, en su relación con el resto de agentes del destino y tienen mucho más en cuenta la experiencia del visitante (Bergeron, 2012).

En este estudio se propone que la competitividad, necesaria para poder cambiar el modelo de financiación y no ser tan dependiente de los fondos públicos, se puede alcanzar aumentando la eficacia y especialización de los recursos humanos, imprescindibles para una buena prestación del servicio. En este sentido uno de los campos de especialización y conocimiento que se proponen es el turismo, no siempre presente en las plantillas de todos los museos como se verá más adelante.

La especialización de los recursos humanos en turismo, puede representar una alternativa para que pequeños museos, como pueden ser los museos etnológicos, se empiecen a centrar en temas más actuales (Roigé, Fernández y Arrieta, 2008) es decir, se trata de iniciar un proceso de especialización turística de los pequeños museos que ayude a cambiar de modelo y que elimine los posibles estereotipos negativos que existen sobre el turismo para los gestores de los museos, como indica Donaire (2012).

En este sentido, si la tesis de Donaire (2012, p.25) en la que afirma que “los visitantes se comportan en los museos como turistas, lo cual exige incorporar criterios turísticos a la gestión” es cierta, la pertinencia de este estudio en el que se examina la vinculación de los profesionales del turismo con los museos parece necesaria.

## 2. METODOLOGÍA: MUESTRA, PROCEDIMIENTO, INSTRUMENTOS

---

### 2.1. MUESTRA

La muestra analizada parte de un universo de 1479 museos<sup>3</sup>, sin embargo el envío del cuestionario se basó en el directorio de museos y colecciones museográficas de España<sup>4</sup>, considerada la mayor y más exhaustiva base de datos desarrollada por la Secretaría de Estado de Cultura en colaboración con las Comunidades Autónomas y con acceso libre para su consulta.

Para la realización de la encuesta se enviaron los cuestionarios a un total de 1175 museos, 304 del universo antes mencionado quedaron fuera de este envío debido, en parte, al cierre de algunos de esos museos o a la falta de una dirección de contacto. Asimismo, la inexactitud de algunas direcciones electrónicas publicadas (183) hizo posible el envío final a un total de 992 museos.

Finalmente el cuestionario fue cumplimentado por un total de 180 museos, determinando una muestra con un nivel de confianza del 95% y un error de  $\pm 7\%$  y  $p=q=50$ . Dentro de la muestra obtenida el 69% de los museos tiene un número de visitantes inferior a 50.000, solamente el 29% reciben anualmente entre 50.000 y 500.000 visitantes y muy pocos museos (3%) afirman tener más de 500.000 visitantes anuales.

En este estudio el análisis se concentrará en analizar los museos con menos de 50.000 visitantes anuales, considerados como pequeños museos. Del total de museos encuestados, se han distinguido diversas tipologías en función de la clasificación estipulada por Ministerio de Cultura así se puede observar que la muestra se compone de un 22% de museos arqueológicos, un 16% de museos etnográficos y antropológicos, un 10% de museos de historia, otro 10% de museos especializados, un 8% de casas-museo y un 7% de museos de arte contemporáneo; el resto corresponde a otras categorías.

---

3 Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Estadística de Museos y Colecciones Museográficas.

4 <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaGeneral.doc>

En cuanto a la procedencia geográfica de los mismos, se aprecia cómo la muestra se concentra preferentemente en la Comunidad Valenciana (14%), Castilla y León (11%), Andalucía (10%), Cataluña y Galicia (9%).

## 2.2. PROCEDIMIENTO

El envío de cuestionarios por correo electrónico se hizo desde el 18 hasta el 27 de septiembre 2012. Los cuestionarios se dirigieron a los responsables de comunicación y difusión del museo considerados, según el equipo de investigación y los expertos entrevistados en la primera fase, los principales agentes de intermediación entre el sector cultural y turístico dentro del museo.

En la primera fase de este estudio se publicaron los resultados generales de todos los museos de España, dichos resultados formaban parte del proyecto *Turismo Cultural: patrimonio, museos y empleabilidad*, dirigido por la Escuela de Organización Industrial.

Una vez publicado el estudio, entramos en una segunda fase en la que analizamos de manera más profunda los resultados relativos a los pequeños museos y su relación con el turismo, teniendo en cuenta la escasa existencia de estudios que abordan esta temática desde un punto de vista turístico y el potencial del pequeño museo como instrumento de desarrollo del turismo de interior en España.

## 2.3. INSTRUMENTOS

El cuestionario se estructura en tres bloques principales, un primer bloque dedicado a analizar las características principales del museo: las diversas tipologías de museos (basadas en la clasificación oficial del Ministerio de Cultura) y su ubicación geográfica; el número de visitantes anuales, del cual se han extraído a posteriori tres intervalos y la tipología de visitantes, haciendo una distinción entre residentes y turistas. El segundo bloque está dedicado al análisis de la situación de la plantilla laboral de cada museo, especificando formación y competencias necesarias para el desarrollo de las distintas actividades de los museos, haciendo especial hin-

capié en el departamento de Comunicación y Difusión, considerado estratégico a la hora de desarrollar actividades en conjunto con el sector turístico. Por último, se ha incluido un tercer bloque que trata de analizar la relación entre el museo y el sector turístico, tanto público como privado, las posibles actividades que se están llevando a cabo entre los dos sectores y las posibles estrategias y acciones de mejora para que el museo pueda posicionarse como atractivo turístico.

### 3. ANÁLISIS

El binomio turismo y museos se plantea como positivo en multitud de publicaciones (Donaire, 2012; Silva, 2012; De Carli, 2008), sin embargo, para que dicha asociación funcione conviene conocer si realmente el turismo forma parte del público del museo. En este sentido, según los datos extraídos en el presente estudio, podemos afirmar que el 65% de los pequeños museos declara recibir un público mayoritariamente de turistas, y solamente el 26% afirma recibir de forma mayoritaria visitantes residentes (tabla 1) por lo que se observa que para más de la mitad de los pequeños museos el público más numeroso es el de los turistas.

**TABLA 1. PÚBLICO DE LOS MUSEOS**

	Visitantes Museo		
	<50.000	50.000-500.000	>500.000
Mayoritariamente residentes	26%	28%	0%
Igual proporción de residentes y no residentes	5%	0%	20%
Mayoritariamente no residentes	65%	66%	80%
Ns/Nc	4%	6%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio "Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad".

Turistas y residentes tienen un comportamiento distinto en un museo, por lo que, los gestores de los pequeños museos, tienen que preocuparse por cómo mejorar la experiencia turística en un espacio museístico y qué criterios turísticos hay que incorporar para su gestión (Donaire, 2012). Queda en evidencia, pues, que la aportación profesional de expertos en turismo dentro de la gestión museística podría ser una posible solución al problema. Por este motivo, resulta muy interesante presentar tanto la estructura general de las plantillas de trabajadores como la distribución de sus funciones o su formación; pudiendo así averiguar si realmente la gestión de los pequeños museos está realmente formada para gestionar la experiencia de los turistas en sus espacios museísticos.

Por lo general, las plantillas de la mayoría de pequeños museos analizados (el 93%) son más bien reducidas (de 1 a 25 trabajadores) es lo que correspondería en el terreno empresarial con las micro- o pequeñas empresas. Dentro de esas plantillas, es interesante profundizar más a fondo en su estructura y conocer el reparto de funciones dentro del pequeño museo, de ese modo se observa que los puestos de dirección ocupan menos del 15% del total de la plantilla para la mayor parte de los museos (69%) el resto de las funciones, sin embargo, Administración, Investigación y Conservación y Difusión y Comunicación se reparten de manera homogénea ocupando entre el 16-30% de la plantilla. Por lo tanto, se puede afirmar que no hay ningún departamento específico al que se le dé más importancia.

La competencia de los empleados es uno de los determinantes para la medición de la calidad de los servicios, según el modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). Para analizar dicha competencia una de las variables fundamentales es la formación de los empleados, una formación que se ha desglosado en este caso, por un lado, en los requisitos mínimos exigidos a los trabajadores de los pequeños museos y, por otro, en la adecuación de diferentes grados universitarios, entre los que se encontraba el turismo, para el desarrollo eficaz de las funciones del museo.

En lo que respecta a los puestos de Dirección, la mayoría de los museos (el 67%) exigen estudios superiores universitarios, el mismo grado de especialización que a los trabajadores de los departamentos de Investiga-

ción y Conservación y al departamento de Difusión y Comunicación; en cambio, en cuanto a los empleados del departamento de Administración la formación exigida es menor (formación profesional), según el 59% de los museos. Tal vez, lo más sorprendente de estos datos es que las exigencias para los puestos de Dirección son las mismas que para otros departamentos, no existiendo una necesidad de especialización de estos mandos superiores.

En cuanto a las especialidades más adecuadas<sup>5</sup> (Tabla 2) se observa cómo los grados en “Arte, Historia y Humanidades” son las especialidades mejor valoradas para las tres tipologías de museos. Sin embargo, también es cierto que, los pequeños museos valoran de manera muy positiva el grado en “Turismo” con una media de 3,66 (DT=1.12) una valoración superior a la otorgada por los medianos y grandes museos. Asimismo, el grado en “Turismo” se posiciona por delante de los grados en “Comunicación” (M=3.43, DT=1.06) y “Administración” (M=2.80 y DT=1.12) por su nivel de adecuación a las funciones generales del museo.

**TABLA 2. GRADO DE ADECUACIÓN DE LOS GRADOS UNIVERSITARIOS EN RELACIÓN A LA ACTIVIDAD DEL MUSEO**

	Tipología Museo					
	Pequeños		Medianos		Grandes	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT
Arte/Historia/Humanidades	4.54	0.99	4.59	0.81	4.80	0.45
Turismo	3.66	1.12	3.20	1.17	3.20	1.48
Comunicación/Publicidad/ Relaciones Públicas	3.43	1.06	3.14	1.14	3.20	1.30
Administración de Empresas/ADE	2.80	1.12	2.86	1.35	2.60	1.34

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

<sup>5</sup> El grado de adecuación de distintas titulaciones universitarias para desarrollar las actividades del museo se ha medido a través de una escala de 1 a 5, donde 1 significa nada adecuado y 5 muy adecuado.

La difusión del patrimonio cultural y natural de una comunidad es uno de los principales objetivos del museo (De Carli, 2004) y la comunicación una de sus funciones más relevantes. Esto, unido a las nuevas funciones que adquieren los museos en la actualidad que no se limitan solo coleccionar, conservar e investigar, sino que conlleva también atraer visitantes (Gilmore y Rentschler, 2002) convierten al “departamento de Difusión y Comunicación” en un departamento estratégico a la hora de compartir y transmitir, tanto a la comunidad anfitriona como al visitante, la esencia de su colección.

Dada la importancia de este departamento, se quiso dedicar una parte del estudio su análisis, investigando, en primer lugar, el grado de adecuación de los grados universitarios con las funciones desarrolladas en este departamento y, en segundo lugar, las competencias necesarias para desarrollar las tareas en él. Los resultados obtenidos demuestran cómo el grado en “Turismo” es más requerido por los pequeños museos que por el resto de tipologías, no obstante, incluso para estos pequeños museos se posiciona detrás de los grados de Arte y Comunicación. Así pues, según estos resultados, la formación en turismo no es especialmente valorada para este departamento, dato que parece algo controvertido si se tiene en cuenta que el departamento de Comunicación y Difusión tendría, entre sus funciones principales, aquella de relacionarse con un público sobre todo turístico (tabla 3).

**TABLA 3. GRADO DE ADECUACIÓN DE LOS GRADOS UNIVERSITARIOS EN RELACIÓN A LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN**

	Tipología Museo					
	Pequeños		Medianos		Grandes	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT
Arte/Historia/Humanidades	3.80	1.17	3.98	1.15	3.80	1.79
Turismo	3.78	0.98	3.35	0.93	3.60	1.67
Comunicación/Publicidad/ Relaciones Públicas	4.21	0.88	4.00	0.97	3.80	1.64
Administración de Empresas/ADE	2.59	1.13	2.35	1.18	2.60	1.14

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

Entre las competencias más adecuadas para poder trabajar en el departamento de Comunicación y Difusión de los pequeños museos, las competencias en comunicación y relaciones públicas son las mejor evaluadas ( $M=4.24$ ,  $DT=0.95$ ), seguidas por el conocimiento de idiomas ( $M=4.12$ ,  $DT=0.95$ ) y el conocimiento en arte, historia y humanidades ( $M=3.93$ ,  $DT=1.10$ ). El conocimiento de informática obtiene la evaluación más baja entre las diferentes categorías de museos ( $M=3.70$ ,  $DT=0.95$ ), lo cual podría reflejar una escasa atención de los pequeños museos hacia las redes sociales y el manejo de la tecnologías, a pesar de la especial relevancia que están adquiriendo éstas en el ámbito de la promoción.

**TABLA 4. GRADO DE ADECUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN RELACIÓN A LA ACTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN**

	Tipología Museo					
	Pequeños		Medianos		Grandes	
	Media	DT	Media	DT	Media	DT
Arte, Historia y Humanidades	3.93	1.10	4.09	1.06	4.5	0.58
Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas	4.24	0.95	4.28	0.83	4.75	0.50
Informática	3.70	0.96	3.87	0.99	4.75	0.50
Idiomas	4.12	0.95	4.38	0.83	4.75	0.50

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio "Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad".

Además de las competencias, para poder evaluar la importancia de este departamento y su evolución en los últimos años se interrogó acerca de su volumen de actividad. En este sentido, la mayor parte de los pequeños museos (64%) admitieron que el volumen de actividad del departamento ha aumentado en los últimos años y solo el 9% declara que ha disminuido. Esta tendencia se refleja igualmente tanto en los medianos como en los grandes museos.

A pesar de que la actual crisis está afectando de manera muy especial a los pequeños museos, el departamento de Difusión y Comunicación es un departamento activo que tiene ante sí importantes retos de renova-



ción, entre los que se encuentra adaptar su gestión a la posible presencia del turista y a la mejora de su experiencia (Donaire, 2012).

Una de las claves en el funcionamiento estable y exitoso de un museo es su interacción con el entorno (De Carli, 2004). Así, dentro del análisis de las actividades desarrolladas por el departamento de Difusión y Comunicación, se ha considerado conveniente analizar qué tipo de colaboración existe entre el museo y los organismos públicos y las empresas privadas para llevar a cabo acciones conjuntas en turismo cultural.

En cuanto a la relación con el sector público, los pequeños museos se relacionan con más facilidad con las instituciones municipales, es decir, con organismos generalmente ligados al territorio. Asimismo, se observa que casi la totalidad de los pequeños museos (94%) afirma colaborar con las instituciones municipales para desarrollar acciones referidas al turismo cultural, un resultado muy superior respecto a los museos medianos y grandes, con un 86% y 60% respectivamente (tabla 5). Esto indica la clara voluntad de los pequeños museos por cooperar con aquella parte del sector público más implicada con el desarrollo socioeconómico del territorio para la planificación y realización de actividades de turismo cultural eficientes. Esto no se corresponde, en cambio, con el hecho de que en la plantilla de estos museos no haya una representación significativa de empleados formados en turismo que, de algún modo, podrían ayudar al mejor entendimiento y a la realización de acciones más coordinadas en el ámbito del turismo cultural.

**TABLA 5. COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS PARA DESARROLLAR ACCIONES REFERIDAS A TURISMO CULTURAL**

		Tipología Museos		
		Pequeños	Medianos	Grandes
Instituciones públicas nacionales	Sí	53%	47%	40%
	No	42%	45%	60%
	Ns/Nc	5%	8%	0%
Instituciones públicas autonómicas	Sí	87%	78%	80%
	No	11%	16%	20%
	Ns/Nc	2%	6%	0%

		Tipología Museos		
		Pequeños	Medianos	Grandes
Instituciones públicas municipales	Sí	94%	86%	60%
	No	5%	12%	40%
	Ns/Nc	1%	2%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

En cuanto a la colaboración con las instituciones autonómicas, existe también una mayoría (87%) que afirma la existencia de dicha colaboración, aunque la colaboración en el plano municipal es ligeramente mayor. Por último, la colaboración con los organismos nacionales resulta bastante menos intensa ya que poco más de la mitad de los pequeños museos declara colaborar con estos últimos. Dicho distanciamiento, puede deberse, en parte, al proceso de descentralizador acontecido en España en las últimas décadas que ha incidido, especialmente, en un mayor acercamiento entre las administraciones locales y el resto de agentes presentes en una comunidad, generando por otro lado, un mayor distanciamiento de las instituciones nacionales. Este hecho se observa especialmente en el caso de los pequeños museos, que presentan una mayor tendencia a relacionarse con las instituciones municipales mientras que su colaboración con el nivel nacional resulta mucho menor.

Menos evidente es, en cambio, la relación entre museos y empresas turísticas privadas (empresas de alojamiento o empresas de intermediación) pues poco más de la mitad de los pequeños museos (el 55%) colabora con las empresas de alojamiento y de igual peso (58%) es la colaboración con las agencias de viajes y touroperadores (tabla 6). El otro tanto por cierto restante niega tener relación con el sector privado. Este es quizá uno de los retos que tienen ante sí los pequeños museos ya que la cooperación con el sector privado puede resultar fundamental para lograr que las actividades de turismo cultural tengan una mayor relevancia en la comunidad, tanto entre los visitantes como entre los residentes. Al igual que ocurre con la colaboración con las instituciones municipales, los

pequeños museos no cuentan, en cambio, con personas cualificadas en turismo para trabajar más en profundidad con las empresas turísticas.

**TABLA 6. COLABORACIÓN CON EMPRESAS TURÍSTICAS PARA DESARROLLAR ACCIONES REFERIDAS A TURISMO CULTURAL**

		Tipología Museos		
		Pequeños	Medianos	Grandes
Empresas de alojamiento	Sí	55%	47%	20%
	No	44%	47%	80%
	Ns/Nc	2%	6%	0%
Agencias de Viajes y Tour Operadores	Sí	58%	49%	40%
	No	40%	41%	60%
	Ns/Nc	3%	10%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

Además de la colaboración entre los diferentes agentes turísticos del municipio y los pequeños museos, para finalizar el estudio se quiso ahondar en la implicación que los pequeños museos tienen con el turismo y las posibles acciones que llevarían a cabo para consolidar mejor esta relación.

Para conocer si realmente los museos se consideraban parte del sistema turístico se trató de conocer si se consideraban como un atractivo turístico cultural. En este sentido, los resultados muestran que poco más de la mitad (53%) de los pequeños museos se consideran un atractivo turístico demostrando el real interés en formar parte del tejido de la oferta turística (tabla 7). Sin embargo, también es significativo que el 43% restante no se considere un atractivo turístico, hecho que puede derivar de la mala reputación que tiene el turismo entre los gestores de los museos, gestores que lo ven más como una amenaza como indica Donaire (2012, p. 25) cuando afirma que “la mirada superficial, la ausencia de contexto, la banalización de los catálogos turísticos son percibidos por los responsables como la renuncia al proyecto del museo”.

Queda pues un largo recorrido para lograr una relación equilibrada en el binomio museo-turismo, en el que se respete la identidad del bien pa-

trimonial partiendo de las necesidades de la propia población y transmitiendo al turista la importancia de esta identidad integrándola en el conjunto de la comunidad visitada.

**TABLA 7. EL MUSEO COMO ATRACTIVO TURÍSTICO**

	Tipología Museos		
	Pequeños	Medianos	Grandes
Sí	53%	49%	20%
No	43%	49%	80%
Ns/Nc	3%	2%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

A pesar de no sentirse del todo un atractivo turístico, el 86% de la muestra (tabla 8) considera el posicionamiento del propio museo en el sector del turismo cultural una estrategia fundamental. Tesis tan negativas como las de Arrieta (2012) en las que remarcaba que las expectativas puestas en el turismo como motor de desarrollo se han venido abajo en los años de la crisis, tal vez pierdan cierta consistencia viendo la confianza que los pequeños museos siguen teniendo en el turismo pese a su relativa falta de posicionamiento como atractivo turístico.

**TABLA 8. EL POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR DEL TURISMO CULTURAL COMO ESTRATEGIA DEL MUSEO**

	Tipología Museos		
	Pequeños	Medianos	Grandes
Sí	86%	74%	100%
No	11%	20%	0%
Ns/Nc	3%	6%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

Entre las acciones planteadas para conseguir un mejor posicionamiento, la gran mayoría (un 77%) de los pequeños museos se muestran disponibles, sobre todo, a llevar a cabo un plan de formación para el personal interno en turismo cultural mientras que, solo la mitad de los museos (50%), estaría dispuesto a crear un departamento especializado en turismo o a contratar especialistas en turismo para formar parte de su plantilla (tabla 9).

**TABLA 9. ACCIONES PARA POSICIONARSE EN EL SECTOR TURÍSTICO**

	Sí	No	Ns/Nc
Plan de formación en turismo cultural	77%	14%	9%
Contratación de especialistas en Turismo	50%	38%	12%
Creación de un departamento de turismo cultural	50%	39%	11%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos para la realización del Estudio “Turismo Cultural: Patrimonio, Museos, Empleabilidad”.

Los pequeños museos consideran al turismo como una de sus estrategias clave si bien, quizá, por la falta de financiación pública que están experimentando en los últimos años, no muestran un gran interés en tener empleados especializados en turismo cultural.

#### **4. CONCLUSIONES**

Los resultados del estudio confirman plenamente la potencialidad que existe en la relación entre museos y turismo, especialmente en el caso de los pequeños museos donde el 65% afirma tener un público mayoritariamente no residente. En este sentido, los museos pueden cumplir así, una doble función, por un lado la de ser transmisores de la identidad cultural de las zonas del interior de España entre los turistas y los propios residentes; y por otro, convertirse en un atractivo que fomente el desarrollo socioeconómico en estas zonas y, a la vez, contribuya a reducir los desequilibrios del modelo turístico español. Sin embargo, a pesar de estos hechos y de que la crisis actual está empujando con fuerza al cambio de la gestión de los museos españoles, se siguen observando ciertas reticencias de los museos a relacionarse con el sector turístico.

Los resultados obtenidos respecto a la formación y competencias de los empleados, demuestran claramente la confusión existente respecto a la formación turística. Si bien en general los pequeños museos consideran la formación en turismo como adecuada para desarrollar funciones generales del museo, no tienen la misma opinión sobre su adecuación para el caso concreto del departamento de Difusión y Comunicación, considerado en cambio un departamento estratégico para la relación con el sector turístico.

A pesar del escaso interés por involucrar expertos de turismo en la plantilla de los pequeños museos, existe en España una firme voluntad por parte de los pequeños museos de posicionarse en el sector del turismo cultural. Para ello, los pequeños museos están colaborando de una manera muy significativa con las administraciones públicas locales, si bien sigue habiendo una escasa colaboración con el sector privado y las empresas turísticas, quizá relacionado con la falta de profesionales especializados en turismo dentro los propios museos que podrían agilizar y facilitar dichas relaciones. Este es quizá uno de los principales retos de los pequeños museos si de verdad consideran el turismo cultural como una de sus principales estrategias a futuro.

Los pequeños museos en España, por su naturaleza, podrían ser un válido instrumento para poder relacionar el turista con el territorio y poder fomentar el desarrollo del turismo de interior, guiando España hacia un modelo de desarrollo turístico más sostenible. Para eso hace falta una mayor colaboración y confianza entre los dos sectores. Por un lado, los profesionales del sector turístico necesitan demostrar que tienen las competencias necesarias para llevar a cabo funciones de comunicación y difusión dentro de un museo. Por otro lado, el sector museístico, y muy especialmente, los pequeños museos, en plena fase de cambio de gestión ante los problemas de financiación con que se encuentran en los últimos años, necesitan abrirse más e involucrar en su gestión a expertos turísticos. Expertos turísticos que sean capaces de crear redes de colaboración más eficaces con el fin de crear productos turísticos atractivos y satisfactorios para el turista y los residentes sin perder la identidad propia del museo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta, I. (2012). La interrelación entre los sistemas turístico y patrimonial: más allá de los discursos apologéticos y las prácticas reduccionistas. En Arrieta (ed.) *Museos y turismo: expectativas y realidades* (11-24). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Bergeron, Y. (2012). ¿Museos a la deriva o continentes a la deriva?: consecuencias de la crisis financiera para los museos de América del Norte. En Arrieta (ed.) *Museos y turismo: expectativas y realidades* (61- 83). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- De Carli, G. (2004). *Un Museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio*. San José C.R.: Oficina de la UNESCO para América Central.
- De Carli, G. (2008). Innovación en museos: museo y comunidad en la oferta al turismo cultural. *Rotur: Revista de Ocio y Turismo*, 1, 87-101.
- Díez, D. (2011). La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. *Investigaciones Turísticas*, 1, 69-92.
- Díez, D. (2012). Los turismos de interior: un enfoque desde la dimensión de las modalidades turístico-recreativas. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 58(3), 373-396.
- Donaire, J. A. (2012). Turistas y museos. Apocalípticos e integrados págs. En Arrieta (ed.) *Museos y turismo: expectativas y realidades* (25-38). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Gilmore, A. y Rentschler, R. (2002). Changes in Museum Management: A Custodial or Marketing Emphasis? *Journal of Management Development*, 20(10), 745-760.
- Holden, A. (2009). La gestión de los impactos medioambientales del turismo. En Beech, J. y Chadwick, S. (eds.). *Problemas específicos de gestión en las diversas empresas turísticas* (89-108). Madrid: Síntesis.
- ICOMOS (1999). *Carta Internacional sobre Turismo Cultural. La Gestión del Turismo con Patrimonio Significativo*. <<http://www.icomos.org/tourism/tourism-sp.html>> [Consultado el 24 de octubre de 2013].

- IET (2012). *Turismo cultural de turistas extranjeros año 2011*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- IET (2013a). *Balance del turismo. Año 2012. Resultados de la actividad turística en España*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- IET (2013b). Encuesta de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR). Informes dinámicos. Entradas de turistas según Comunidad autónoma de destino principal. <<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/informesdinamicos/paginas/anual.aspx>> [Consultado el 04 de noviembre de 2013].
- IET (2013c). Encuesta de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR). Series Mensuales. Entradas de visitantes según tipología. <<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/series/paginas/default.aspx>> [Consultado el 04 de noviembre de 2013].
- INE (2013). Cuenta Satélite del Turismo. <<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp011&file=inebase&L=0>> [Consultado el 28 de octubre de 2013].
- Ivars, J. A. (2001). *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuesta para la creación de un sistema de indicadores*. Alicante: Instituto Universitario de Geografía, Universidad de Alicante.
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morère, N., Perelló, S., Dell'Orto, V. y Martín, C. (2013). *Turismo cultural: patrimonio, museos y empleabilidad*. Madrid: Fundación EOI.
- OMT (2003). *Turismo y atenuación de la pobreza*. Madrid: OMT.
- OMT (2013). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2013*. Madrid: OMT.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pizam, A. (1978). Tourism impacts: the social costs to the destination as perceived by its residents. En *Journal of Travel Research*, vol. 6(4), 8-12.
- Prats, C. (2009) Museos y territorio: del recurso cultural al producto turístico. Museos y territorio: del recurso cultural al producto turístico. Desde el museo al turismo. *Hermes*, 2, 78-87.



- Rivas, O. (2007). Los impactos ambientales en áreas turísticas rurales y propuestas para la sustentabilidad. En *Gestión Turística*, 3, 47-75.
- Roigé, X., Fernández, E. y Arrieta, I. (2008). El futuro de los museos etnológicos. Consideraciones introductorias para un debate. En Roigé, X., Fernández, E., Arrieta, I. (coords.) [2008] *El futuro de los museos etnológicos. Consideraciones introductorias para un debate*. Serie, XI Congreso de Antropología de la FAAEE, Donostia, Ankulegi Antropologia Elkartea [en línea] <www.ankulegi.org>. Consultado el 20 enero de 2013.
- Royo, M. y Ruiz, M. E. (2009). Actitud del residente hacia el turismo y el visitante: factores determinantes en el turismo y excursionismo rural-cultural. *Cuadernos de Turismo*, 23, 217-236.
- Rueda, J. M. (2006). Turismo y patrimonio cultural en las pequeñas y medianas ciudades: el Barri Vell de Girona y el Museu d'Art de Girona. En Arrieta, I. (eds.) *Museos, memoria y turismo* (207-221). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Sancho, A. (Coord.) (1998). Introducción al turismo. Madrid: OMT.
- Santos Pavón, E. L. y Fernández Tabales, A. (2010). El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo. *Cuadernos de Turismo*, 25, 185-206.
- Silva, L. (2012). Museos, turismo y desarrollo local: el caso de Belmonte, Portugal. En Arrieta (ed.) *Museos y turismo: expectativas y realidades* (179-194). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Smith, V. (1977). *Host and Gest: An Anthropology of Tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Torres Bernier, E. (1990). El turismo en 1989: ¿crisis del sector o agotamiento del modelo? *Economistas*, 41, 241-247.
- Tresserras, J. J. y Matamala J. C. (2006). La gestión y el uso turístico de los museos: la experiencia de Barcelona. En Arrieta, I. (eds.) *Museos, memoria y turismo* (175-188). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Turner, L. y Ash, J. (1975). *The Golden Hordes: International Tourism and the Pleasure Periphery*. London: Constable.
- Vera, J. F. (1994). El modelo turístico del mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración. *Papers de turismo*, 14-15, 131-147.

- Vera, J. F., Díez, D. e Ivars, J. A. (2009). El turismo interior en la Comunitat Valenciana: la percepción desde las entidades municipales y asociaciones turísticas. *Serie Geográfica*, 15, 27-38.
- Wall, G. y Mathieson, A. (2006) *Tourism: Change, Impacts, and Opportunities*. England: Pearson Education.
- Young, G. (1973). *Tourism: blessing or blight?* Harmondsworth: Penguin.

---

---

## TRANSPORTE AÉREO-ENERGÍA-TURISMO

### LA EVOLUCIÓN DE LAS LOW COST, SU IMPACTO Y ¿FUTURO?

Rocío de Oña López

*Doctora Ingeniera de Caminos Canales y Puertos, Investigadora de la Universidad de Granada del área de ingeniería e infraestructura de los transportes. Granada, España (rociadona@ugr.es)*

Víctor Sánchez Pescador

*Arquitecto, Experto en rehabilitación de estructuras, Máster en desarrollo integral de destinos turísticos, Doctorando Desarrollo Integral e Innovación de Destinos Turísticos, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España (victor@sanchezpescadorarquitectos.com)*

#### RESUMEN

El nacimiento de la industria turística como fenómeno de masas, está indisolublemente ligada a la evolución de los sistemas de transporte, y su vertiginoso crecimiento ha sido posible gracias a un acceso rápido y barato a los recursos energéticos basado en la falsa creencia de un ilimitado acceso a la energía. Los cambios producidos en tres parámetros, (1) la regulación internacional de la aviación comercial, (2) la conectividad y los modelos de negocio (nacimiento de las compañías *Low Cost*) y (3) las nuevas políticas de cambio climático y emisión de gases, han posibilitado mitigar de momento la subida de los costes energéticos. El artículo es una revisión del estado del arte y los trabajos de investigación publicados sobre transporte aéreo relativos al turismo y la irrupción de las compañías de bajo coste, con el fin de dar una visión global para la toma de decisiones de los destinos.

## PALABRAS CLAVE

Transporte aéreo, Low Cost, coste energético, Destinos turísticos Insulares, sostenibilidad.

## ABSTRACT

*The birth of the tourist industry as a mass phenomenon, is inextricably linked to the evolution of transport systems, and their rapid growth was made possible by a fast and cheap access to the energy resources based on the false belief of an unlimited energy font. Changes in three parameters, (1) the international regulation of commercial aviation, (2) connectivity and new business models (birth of Low Cost companies) and (3) new policies for climate change and emissions, have made it possible to mitigate the rise in energy costs at the moment. The article is a review of the State of the art and the research papers published on air transportation relating to tourism and the emergence of low-cost airlines, in order to give a global vision for the decision making of the destinations.*

## KEYWORDS

*Air transportation, Low Cost, energy cost, island tourist destinations, sustainability.*

## INTRODUCCIÓN

---

El aumento de los precios del petróleo, las inversiones realizadas en materia de seguridad aérea a partir de los atentados terroristas del 11-S, el uso de las nuevas tecnologías online para la compra y consulta de los servicios aéreos, los tratados de cielos abiertos y la crisis económica global, han sido todos ellos factores que han empujado a las compañías aéreas a procesos de fusión, desaparición o transformación con independencia de su manera de operar: Regular, Charter o Compañía de Bajo Coste (CBC). Estos cambios del mercado ha traído consigo nuevos modelos de gestión,

en función del tipo de compañía, sobre la base de recorte de costes de mantenimiento, reducción del número de operaciones y el cierre de las líneas menos rentables en unos casos, y transformando la comercialización del producto con ingresos complementarios mediante pagos por servicios y kilos transportados en otros. El encarecimiento continuo de las energías primarias tiene reflejo directo en los precios del transporte aéreo trasladados al turista, lo que obliga a disminuir los costes en destino para seguir siendo competitivos en el paquete turístico. Esto provoca a corto plazo una pérdida de la calidad de la oferta con el consiguiente deterioro en las infraestructuras, siguiendo el patrón de la campana de Gauss con un punto álgido y un deterioro rápido y pronunciado del destino turístico.

Aunque el presente trabajo se puede trasladar a escala global, lo contextualizamos en Canarias como destino insular relevante, poniendo datos que puedan ayudar al entendimiento de la problemática planteada. Como punto de partida es fundamental conocer la realidad económica general de las islas en relación con el turismo, con una aportación del sector a la economía regional directa del 30% del PIB autonómico (Producto Interior Bruto), sin cuantificar la economía indirecta que este sector mueve, lo cual representa en términos de generación de empleo el 32% de las contrataciones directas, magnitudes que lo convierten en un sector clave en el desarrollo Insular.

## **EL PANORAMA ENERGÉTICO EN EL TRANSPORTE AÉREO**

---

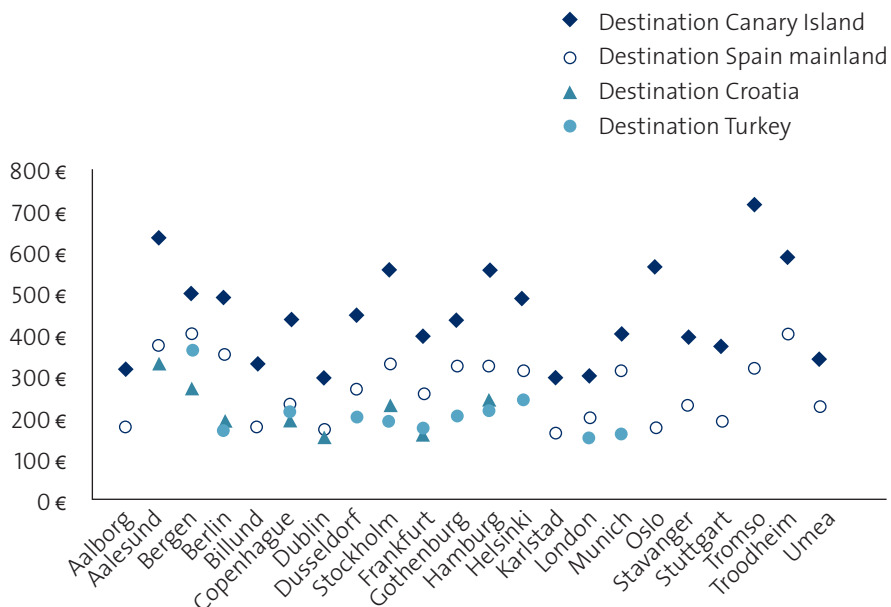
Si estudiamos en detalle la evolución reciente del transporte aéreo, nos damos cuenta que es uno de los sectores que más ha sufrido los cambios estructurales que se vienen dando en la economía mundial desde la crisis de los precios del petróleo en 2006/2008, durante la cual el barril llegó a estar a máximos de 142\$ USA. La dependencia directa en los precios del combustible es absoluta, un avión estándar consume una media de 3,5l. de queroseno por cada 100 Km y plaza ofertada en trayectos de largo recorrido, como es el caso de Las Islas Canarias desde los mercados emisores centro europeos [1], tabla 1.

TABLA 1. CONSUMO DE COMBUSTIBLE DE AVIÓN POR ASIENTO CADA 100 KM

YEAR	TOTAL FUEL	FACTOR FUEL	OPERATIONS	FUEL 100	RANGE
<b>2008</b>	<b>1469776470</b>	<b>104072,748</b>	<b>29579</b>	<b>3,51846743</b>	<b>L</b>
2007	1398970301	95566,2205	27035	3,53490736	L
2006	1357147242	91191,6055	25670	3,55245834	L
2005	1284300365	86342,4165	23898	3,61295575	L
2004	1124145421	76728,2614	21235	3,61329227	L
2003	967581713	67506,9752	18604	3,62862692	L
2002	904776547	64399,3598	18007	3,57635141	L
2001	944133660	66156,7757	18736	3,53099785	L
2000	974856116	68329,5932	18504	3,69269311	L
1999	901353879	62292,0686	16149	3,85733288	L
2008	1469776470	104072,748	29579	3,51846743	L

En los cinco grandes aeropuertos insulares operan las principales compañías aéreas Europeas en un total de 47 con 166 conexiones aéreas durante todo el año sin estacionalidad turística debido a la bonanza del clima. Haciendo un estudio básico de costes por trayecto en materia de transporte aéreo en relación a nuestros competidores, y basándonos exclusivamente en los costes por unidad de desplazamiento a los principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania, Benelux, Noruega y Suecia) reflejado en la gráfica 1, se extrae una media aritmética de coste por pasajero cada 100 Km de distancia recorrida de 11,92 € para el destino Islas Canarias, de 12,70 € para destinos en la España peninsular, de 14,13 € para destino costa Croata y 10,12 € para destino Turquía.

GRÁFICA 1. COSTES DE TRANSPORTE SEGÚN DESTINO.



Fuente: elaboración propia.

La diferencia de precio por unidad entre los destinos no es muy significativa lo cual refleja a las claras el peso del coste del carburante frente a los gastos generales, sin embargo la distancia es substancialmente mayor en los vuelos a Canarias lo que sí supone un aumento del 40% en el coste de transporte con respecto a sus competidores, y obviamente ambas medias no se mantendrán paralelas según incremente el precio del petróleo. La influencia del transporte en el gasto medio por turista y día (tabla 2) es más que evidente. Cada año el gasto en origen aumenta, y el gasto en destino decrece, al igual que los costes/día de pernoctaciones hoteleras. Esto quiere decir que el coste del paquete turístico se ha incrementado en relación al transporte sin que la demanda tenga capacidad de aumentar el gasto, por tanto el diferencial es asumido en destino. Este intento de mantener el precio medio final del producto a costa de beneficios es insostenible en el panorama que está por venir. Una tendencia continua y progresivamente al alza del precio de la energía implica que más temprano

que tarde va a tener que ser absorbido por la demanda, en este caso el turista.

**TABLA 2. COSTES DE TRANSPORTE SEGÚN DESTINO**

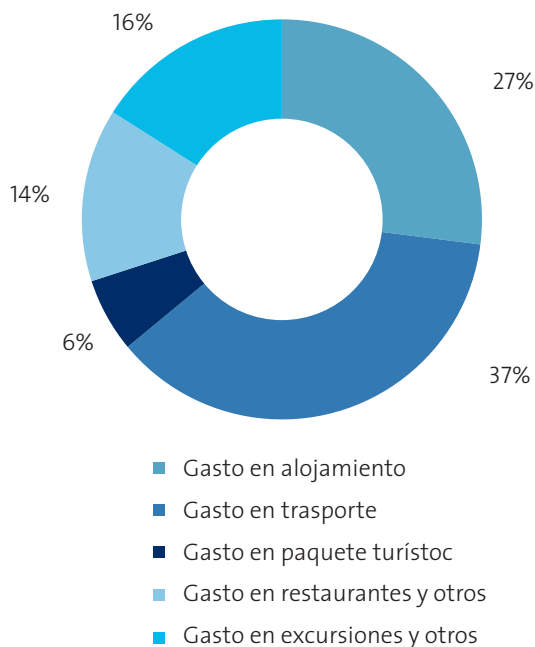
	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL</b> (Origen + Gran Canaria)	<b>113,23</b>	<b>117,13</b>	<b>118,71</b>	<b>124,11</b>
En origen	73,89	79,07	81,4	86,83
<b>EN GRAN CANARIA</b>	<b>39,34</b>	<b>38,05</b>	<b>37,3</b>	<b>37,28</b>
Extras alojamiento	5,36	5,29	3,06	3,98
Transporte público	2,43	2,02	1,96	1,76
Alquiler de vehículos	1,42	1,82	1,13	1,1
Compras alimenticias	4,48	6,35	6,32	7,08
Restaurantes	10,21	8,6	9,18	8,88
Souvenirs	4,32	6,73	6,98	7,5
Ocio	7,11	5,3	5,19	5,03
Otros conceptos	4,02	1,94	3,5	1,96

Fuente: ISTAC [2]

Si el gasto medio por turista y día es de 124,11 € con una estancia media de 9,9 noches, y el costo equivalente al transporte es de 46,05 € t/d, es inmediato que un 37% del total va destinado al desplazamiento aéreo (Gráfica 2) y por tanto cualquier variación en los precios del carburante incidirá de manera directa en esta partida con un peso importante sobre el total de gastos. Es fundamental entonces valorar la evolución de los precios de la energía a futuro como indicador de competitividad clave en el desarrollo económico del destino.



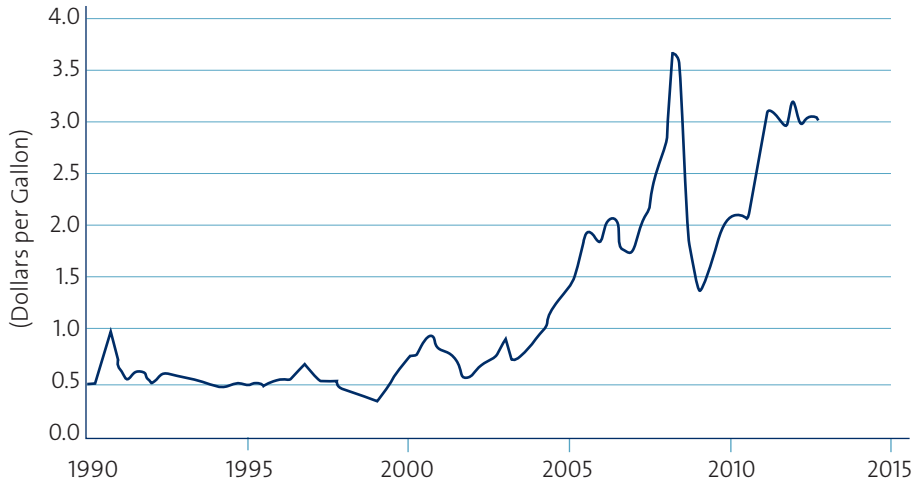
GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN DE GASTOS EN ORIGEN



Fuente: elaboración propia.

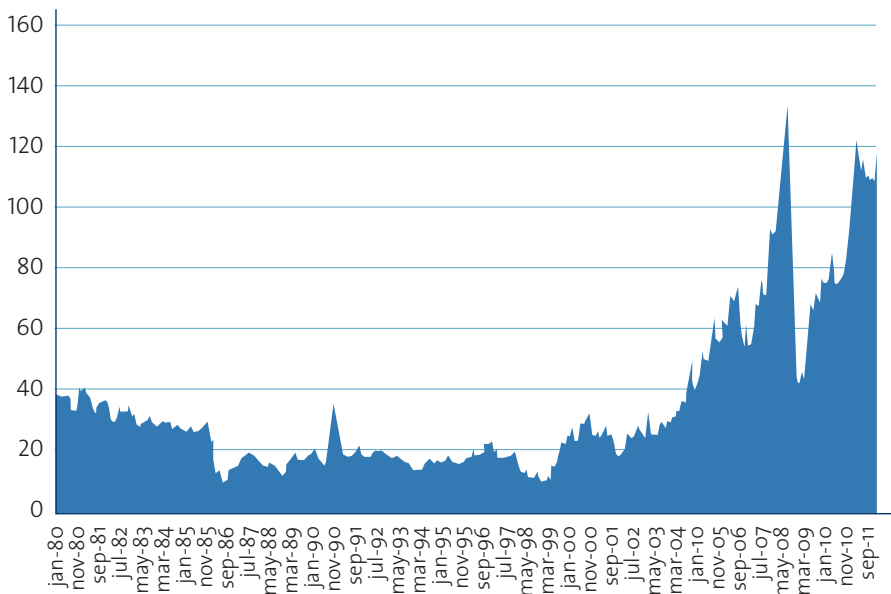
La evolución del queroseno (combustible aéreo) en los últimos años en los que se ha producido una explosión del transporte en el mundo, en buena parte gracias a los mercados de países emergentes, ha venido ligada a los precios del petróleo en origen como energía primaria. La Gráfica 3 muestra la evolución de los precios medios del queroseno en \$/g (dólares USA por galón), en función de los datos obtenidos del departamento de Energía de los Estados Unidos. Se observa como el precio de queroseno llega a su máximo en el año 2008 (crisis bancaria Americana y caída de Lehman Brothers), descendiendo ligeramente por el efecto de la crisis económica. Esta primera crisis energética ha sido sorteada en parte gracias a un nuevo modelo de gestión más eficiente por las CBC y en parte a los tratados de liberalización del espacio aéreo (como veremos más adelante), lo que parece haber estabilizado e incluso disminuido los precios de la oferta final. Sin embargo, si observamos la evolución del precio del barril medio de crudo desde los años 80, la tendencia al alza es continua (Gráfica 4).

GRÁFICA 3. PRECIO DEL QUEROSENO



Fuente: Banco de la Reserva Federal US.

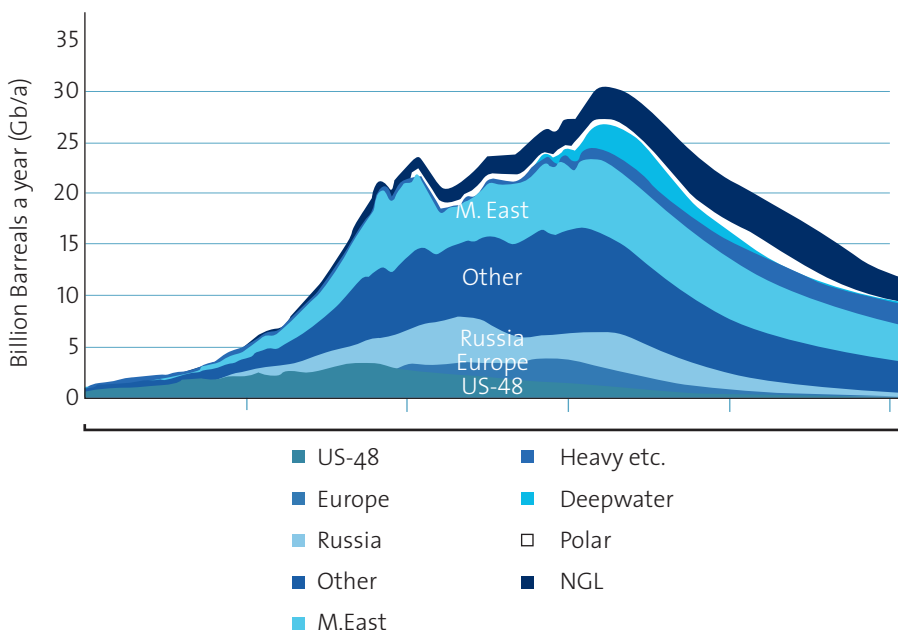
GRÁFICA 4. EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DEL BARRIL DE PETRÓLEO



Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar, estamos llegando poco a poco de nuevo a los valores del año 2008. La teoría del pico de Hubbert para las principales regiones petrolíferas del mundo hasta el 2050, nos muestra las expectativas de evolución de los precios de energía primaria (Gráfica 5) en las curvas de la declinación de la producción de petróleo. En este escenario se muestra una reducción paulatina de la cantidad de energía primaria, y un encarecimiento de la extracción cada vez más complicada de los yacimientos, que deriva en el aumento de los precios de la energía en general, e irremediamente del queroseno en particular. La capa rosada representa la producción de la zona de Medio Oriente donde habría llegado a su punto “peak” a fines de la década pasada y comienzos de la presente. Hay cierta discusión de fechas, pero el consenso generalizado es que el máximo pico de reservas se alcanzó en el año 2010.

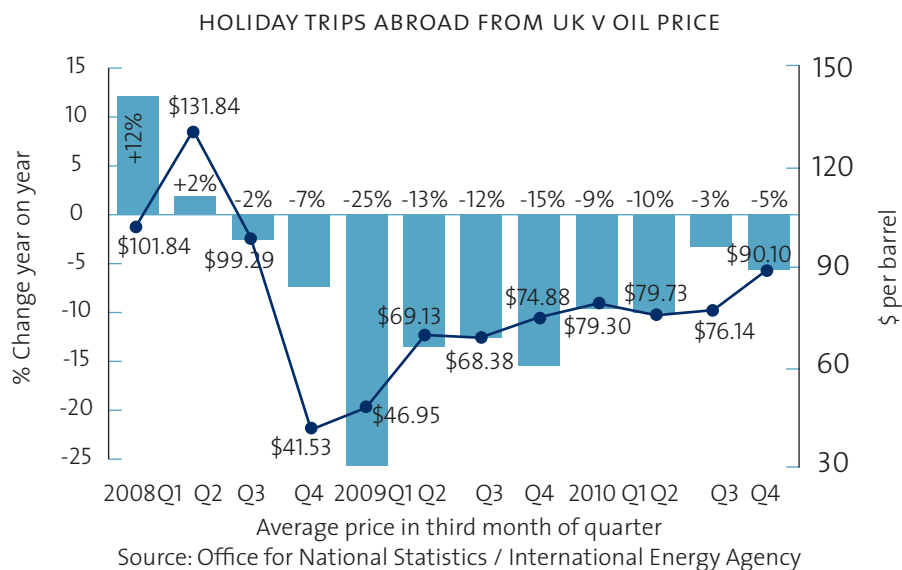
**GRÁFICA 5. RESERVAS DE PETRÓLEO EN EL MUNDO**



Por tanto nos encontramos ante un escenario vertiginoso para los próximos 30 años, de alza progresiva de los precios del combustible que repercutirá en el coste del transporte aéreo. Además, la demanda energética mundial crece a un ritmo considerable del 5% anual y, según las predicciones de la Agencia Internacional de la Energía, aumentará a un tercio más de la actual en el año 2035 debido a las mayores necesidades energéticas de los países en desarrollo. Para entonces se espera que la aportación global de los combustibles fósiles a la energía primaria se sitúe en el 75% frente al 81% actual. La demanda cautiva del transporte es poco sensible a las fluctuaciones del precio del petróleo, con un aumento esperado desde los 87 millones de barriles/día en 2011 a 99 millones b/d en el año 2035 (AIE [3]). Sin embargo, las previsiones de la oferta sitúan un escenario contrario. Una producción estable en los próximos años para iniciar un descenso paulatino hasta los 68 millones de barriles en 2035, debiéndose cubrir el diferencial con fuentes alternativas que por el momento no están al alcance del sector de la aviación. Tener que recurrir a fuentes más costosas de petróleo implicará una subida de precios, según el estudio prospectivo del Plan de Energías Renovables (PER 2011-2020) elaborado por el IDEA [4]. El horizonte se sitúa en unos 110 USD/barril en el año 2020 y la AIE en 128 USD/barril para el 2035, manteniendo una alta volatilidad de precios en el período.

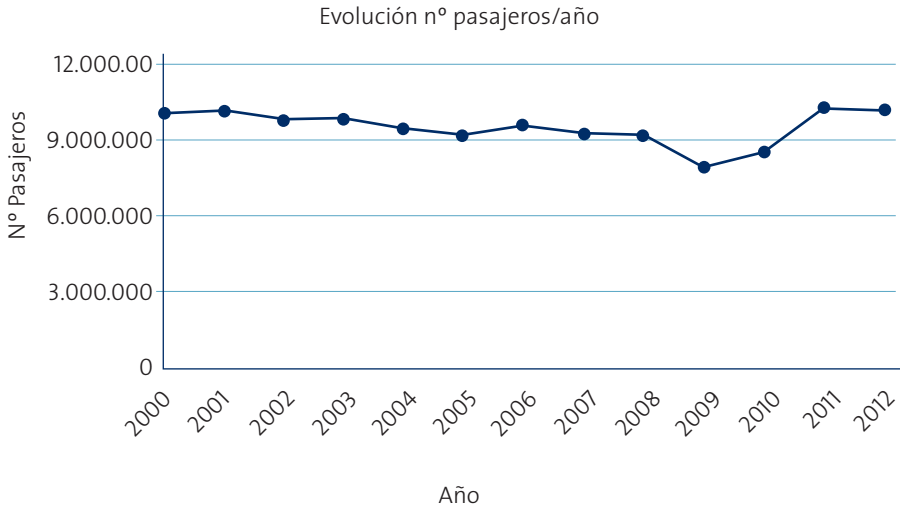
El impacto directo que supone en la aviación comercial y el turismo la subida de los precios del petróleo se constata comparando gráficamente los precios de energía con el número de pasajeros. En la Gráfica 6, extraída de la oficina Nacional de Estadísticas del Reino Unido, la relación es innegable. A medida que desciende el precio del barril aumenta en paralelo el número de turistas, señal inequívoca del traslado directo del coste energético al consumidor por las compañías aéreas y del escaso margen de maniobra con el que cuentan.

## GRÁFICO 6. RELACIÓN TRANSPORTE TURÍSTICO VERSUS PRECIOS DEL PETRÓLEO



Fuente: Oficina Nacional de Estadística del Reino Unido.

Trasladando los datos a Canarias, obtenemos una gráfica igual de significativa (Gráfica 7), en la que se refleja el número de turistas recibidos por las islas en el período 2000-2012. Durante los años 2008, 2009 y 2010 se aprecia una disminución del número de llegadas en paralelo a la subida de los precios del carburante, unido bien es cierto a la crisis económica Europea, recuperándose en los años 2011 y 2012 *artificialmente* por la irrupción de la denominada *primavera árabe* en los países competidores del norte de África.

**GRÁFICA 7. EVOLUCIÓN NÚMERO DE PASAJEROS AÑO VERSUS PRECIO DEL PETRÓLEO**

Fuente: elaboración propia

Siendo la principal fuente de energía primaria, para estudiar en profundidad la repercusión que la subida continua en los precios del petróleo tendría en el sector turístico, sería necesario conocer, además de un estudio Botton-up aquí reflejado, el impacto que esta subida de precios tendría en los mercados domésticos emisores y receptores de bienes y servicios, que pueden tener una influencia directa en la capacidad de gasto del turista incluso mayor que el del propio transporte (James Lennox [5]). Por tanto un análisis top-down es fundamental en los países emisores o posibles emisores para determinar, en función de entre otras cosas, sus fuentes propias de energía, los ajustes que se puedan producir en sus economías. Es probable que países con fuentes energéticas propias se comporten comparativamente mejor como emisores turísticos que otros más dependientes.

Otro factor que va a repercutir en la aviación comercial por el uso de los combustibles fósiles, especialmente en el caso de destinos turísticos de larga y media distancia, es la aplicación de las políticas internacionales de cambio climático (David Timothy [6]). Estas políticas, que abogan por

asignar una tasa por emisiones vía impuestos, están siendo empujadas desde los tratados de Kyoto y la Convención de Cambio Climático de las Naciones Unidas (UNFCCC). Estos estudios son extensos para abordarlos en el presente trabajo, pero no queríamos dejar de señalarlos como muestra de la complejidad y transversalidad de la temática. Obviamente, los destinos turísticos de masa con menor poder adquisitivo, como es el caso de las Islas Canarias, se encuentran más expuestos a las contingencias de las crisis energéticas que otros más exclusivos y diferenciadores con mayor capacidad de absorber costes.

### **LA POLÍTICA DE CIELOS ABIERTOS Y LA EXPANSIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE BAJO COSTE**

---

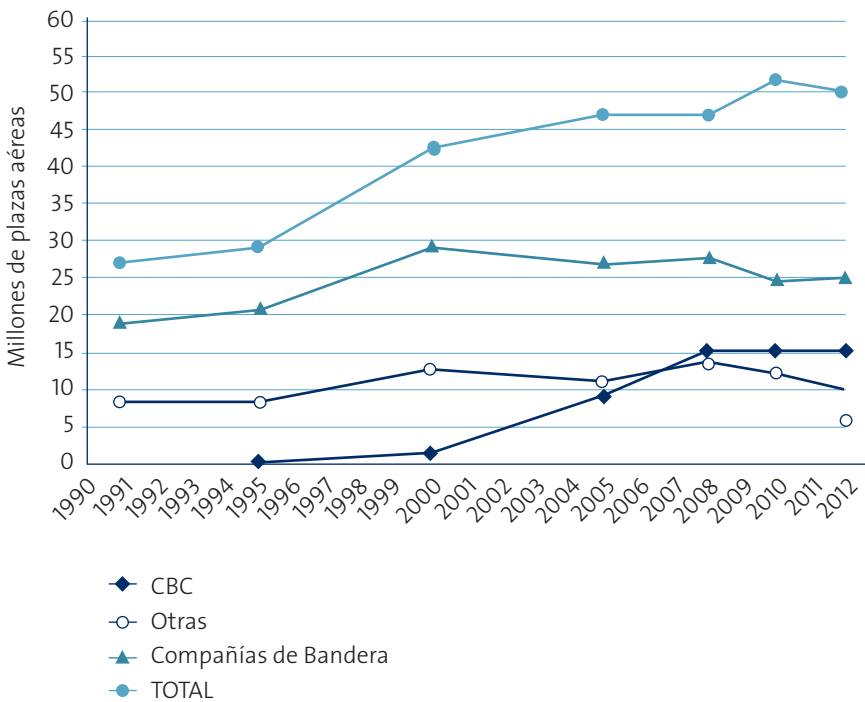
Para entender de qué manera la industria aérea está siendo capaz de sortear los inicios de esta crisis energética y además impulsar su crecimiento en medio de un parón económico mundial, es necesario conocer dos hitos fundamentales que van de la mano: el tratado de cielos abiertos de la UE y la irrupción de un nuevo modelo de negocio, las Compañías de Bajo Coste.

El tratado de cielos abiertos de la UE de Helsinki en el año 1992 tiene como fin liberalizar el control del espacio aéreo que pasa de residir en cada uno de los *Estados Parte* a estar regulado por centros de control europeos. Esto acaba con los acuerdos bilaterales entre países en materia de tránsito aéreo y el proteccionismo de las compañías de bandera nacionales, con lo que la libre competencia permite a las compañías más modestas operar entre países a menor coste e incluso en rutas internas. Aunque es indudable el impulso que este tratado ha tenido en el comercio del transporte aéreo, sigue dejando algunas dudas sobre su gestión, muy distante de la Estadounidense debido al gran número de centros de control que se traducen en más recursos y un mayor coste.

El modelo original *Low-Cost business* nació de la compañía Southwest Airlines en Estados Unidos dirigido al transporte en rutas dentro del estado de Texas, operando en aeropuertos secundarios bajo el lema de *volar es divertido*. Este modelo de CBC aéreo se trasladó a Europa en 1995 de la mano de Ryanair, expandiéndose hasta las 95 compañías existentes en la

actualidad, las cuales son responsables de unos 650 millones de pasajeros, el 24% del total, repartidos en 6 millones de vuelos. Esto propicia la apertura a su vez de más de 1.200 nuevas rutas en Europa desde su nacimiento, comunicando aeropuertos secundarios. Hoy en día controlan casi el 50% del espacio aéreo Europeo. La gráfica 8 muestra la evolución y distribución del transporte aéreo desde los años 90 y refleja claramente la influencia de los dos acontecimientos expuestos.

**GRÁFICA 8. TRANSPORTE AÉREO INTRA-EUROPEO**



Fuente: F. Dobruszkes. OAG [7]

El rápido crecimiento inicial a partir de 1995 que se produce en todas las compañías es debido a la apertura del espacio aéreo Europeo, mientras las CBC nacían al amparo de la nueva reglamentación copiando el modelo Americano. A partir del año 2000 hasta el 2008, 13 millones de turistas



pasan a viajar en Europa en CBC, con un descenso en las tradicionales de 3 millones de pasajeros. Por tanto no se produjo un trasvase significativo hacia las CBC. Más bien el nuevo modelo de gestión de bajo coste permitió la entrada en el mercado de unos 10 millones de turistas de menores recursos económicos, que de otra manera no hubiesen podido viajar. Nuevamente en el año 2008 la crisis económica y la subida de los precios del petróleo paralizan el mercado que aún no da síntomas de recuperación, abriendo un debate sobre la posible saturación del mismo.

El modelo de negocio de las compañías de bajo coste se sustenta básicamente en tres pilares que tienen sus repercusiones en el mercado turístico, (1) una eficiente gestión aeroportuaria y de control de gasto, (2) vuelos punto a punto en distancias cortas y (3) las políticas de ayuda de los gobiernos locales.

- (1) Gestión de costes; por un lado los aeropuertos han de adaptarse a las exigencias de las compañías en términos de capacidad, costes (reducción de tasas) y requerimientos funcionales (mínimo tiempo de parada y enganche 20/25 min.), rápido check-in sin conexiones de vuelos, buena conectividad de transporte terrestre y buenos servicios comerciales. Igualmente la elección de aeropuertos de segunda línea infrutilizados les permite una explotación más eficiente bajo control propio, la competencia provoca el cambio continuo de aeropuerto en base a la mejor oferta. En España hemos asistido al cierre de algunos aeropuertos incluso antes de inaugurar, impulsados por la expectativa de atraer a este nuevo turismo de ciudad bajo acuerdos con las compañías aéreas que no llegaron a cerrarse, lo que pone de manifiesto la volatilidad del libre mercado de las CBC que genera grandes expectativas y provoca fuerte inversión, para luego abandonar la ruta hacia otras más rentables creando una inseguridad en el mercado, sobre todo el turístico.

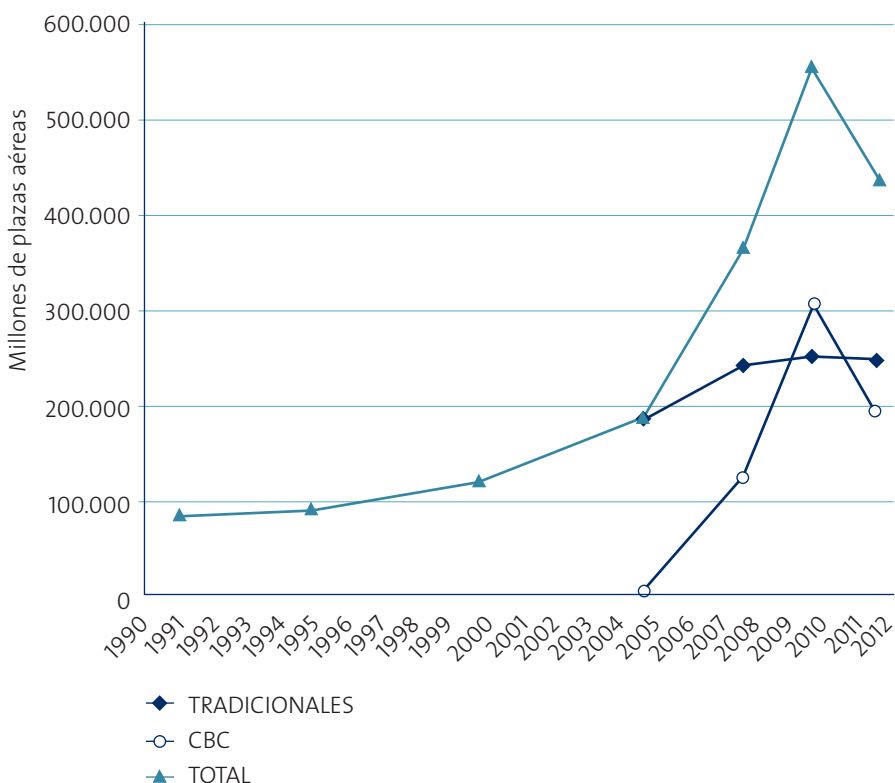
Por otro lado, la ampliación de la capacidad media de los aviones para reducir el costo unitario (la capacidad media de Ryanair ha ascendido desde 2004, cuando operaba con el Bae 146 de 110 plazas y algún B737, y en la actualidad solo opera con los B737 de 189 plazas), implicará a futuro el enlace de rutas en escala lo que irremediamente

traerá consigo una bajada en las frecuencias de vuelos. Si esta es la estrategia de ahorro emprendida por las CBC debemos de adaptarnos a ellas y tenerlas en cuenta a la hora de diseñar las estrategias turísticas (Frédçeric Dobruszkes [8]).

- (2) El segmento de mercado de este modelo de negocio es el transporte de visita familiar de corta estancia, estudiantes y el turismo de ciudad y costero. En este trabajo nos centraremos sólo en la parte de turismo. Su radio de actuación por tanto se centra en trayectos cortos entre ciudades con conexión punto a punto y utilizando aeropuertos secundarios. Sin embargo, con el tratado de cielos abiertos de la UE y la extensión a Marruecos y norte de África, el radio de acción ha aumentado considerablemente, ampliando el negocio a rutas que nunca se pensó que pudieran formar parte de este modelo. Canarias, pese a su lejanía, en 2012 fue la tercera comunidad que más pasajeros de CBC recibió, con 6,2 millones (el 61,4%), en su mayoría procedentes de Reino Unido y Alemania, experimentando un crecimiento del 24% respecto al año anterior.
- (3) Bajo la expectativa de un considerable aumento de pasajeros en vuelos directos sin escalas y precios competitivos, los gobiernos locales están dispuestos a garantizar los requisitos exigidos por las compañías tanto en materia de inversión aeroportuaria como mediante políticas de promoción que incluyen ayudas económicas indirectas. Las expectativas económicas que se generan son tales que se produce una competencia entre gobiernos regionales, ciudades y aeropuertos, para atraer nuevas rutas que abran los mercados. El exceso de oferta trae consigo el aumento de los niveles de exigencia. En Canarias la principal operadora Ryanair reclama incesantemente de los Cabildos Insulares mayores fondos para ampliar y mantener las rutas con los países emisores. Siguiendo con las ayudas públicas al sector privado de la aviación comercial, desde el punto de vista de la competencia turística Canarias-Marruecos, los acuerdos de cielos abiertos entre la UE y el Reino de Marruecos no prohíben las ayudas públicas a las compañías, bajo la excusa de garantizar inicialmente la subsistencia de algunas compañías locales, que de otra manera

desaparecerían. Con este argumento se justifica la concesión de ayudas públicas, contraviniendo el Tratado de Roma y las leyes de libre competencia de la UE. Este acuerdo ha permitido a Marruecos pasar de 4,3 millones de turistas en 2000 a 10 millones de turistas en 2010, con un plan de crecimiento hasta los 20 millones en el 2020. Con estas condiciones Ryanair ha puesto en marcha 42 nuevas rutas con Marruecos que pone de manifiesto la existencia de un mercado claramente en expansión turística. Agadir, la capital más al sur, se está erigiendo en un importante destino competidor muy cerca de las costas Canarias, convirtiéndose en el segundo aeropuerto del país en conexiones detrás de Casablanca.

**GRÁFICA 9. NÚMERO DE PLAZAS EN SERVICIO AÉREO, EU-MARRUECOS**



Fuente: OAG

El aumento en número de operaciones y vuelos en Marruecos ha sido vertiginoso (gráfica 9) desde el año 2004 hasta la irrupción de la *primavera árabe* en 2009, siendo las CBC responsables del 87% del crecimiento. Las compañías aéreas Marroquí se están viendo doblemente beneficiadas al contar con tratados de cielos abiertos tanto con Europa como con Estados Unidos, estableciéndose un Hub con África para ambos continentes en Casablanca (*Frédéric Dobruszkes* [9]), lo que garantiza un tránsito aéreo estable y continuo que favorece el desarrollo turístico del país.

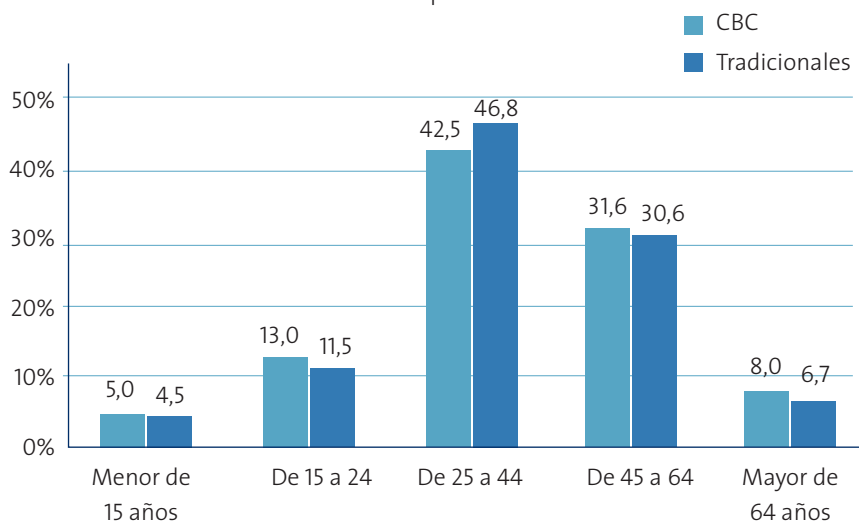
En términos generales, la irrupción de las CBC ha contribuido al aumento del mercado turístico. Ahora bien, las ayudas públicas que reciben y la disminución de costes aeroportuarios, deja fuera del mercado a las compañías tradicionales que se ven forzadas al cierre de rutas menos rentables por pérdida de competencia. Esta tendencia, aunque positiva inicialmente por la mayor capacidad de atracción turística, a la larga provoca una dependencia directa de las compañías monopolizadoras que además toman las decisiones de mercado en tiempos muy cortos, abandonando los destinos sin tiempo de ajuste. En Canarias este proceso ya se está produciendo, el número de rutas regulares con la España peninsular se ha reducido drásticamente en los últimos años como consecuencia de la llegada de estas compañías, que ofertan tarifas de entorno a 0,10 por km y plaza, casi la mitad que las tradicionales (es importante saber que el segundo valor en intención a la hora de definir la calidad de una compañía aérea es el precio). Este aumento del número y frecuencia de las rutas y la disminución de precios ha traído consigo un cambio en las tendencias del mercado turístico y en el perfil del turista, tradicionalmente de un único periodo vacacional, hacia varias salidas al año, lo que reduce el periodo de estancia media y el gasto en destino.

Desde el punto de vista del mercado, en un panorama actual de transporte repartido al 50% entre compañías tradicionales y de Bajo Coste, es indispensable conocer ambos perfiles de pasajeros basándonos en un análisis Input-Output de impacto económico diferencial que permita una mejor adaptación a los cambios por parte de los destinos (Rosa Puertas [10]). De los datos publicados en la encuesta de gasto turístico (EGATUR,

ITE [11]) del Instituto de Estudios Turísticos (gráficas 10,11 y 12), se hace una distinción entre turistas llegados a España según en CBC ó tradicionales.

**GRÁFICA 10. TURISTAS LLEGADOS A ESPAÑA EN AVIÓN POR EDAD Y COMPAÑÍA**

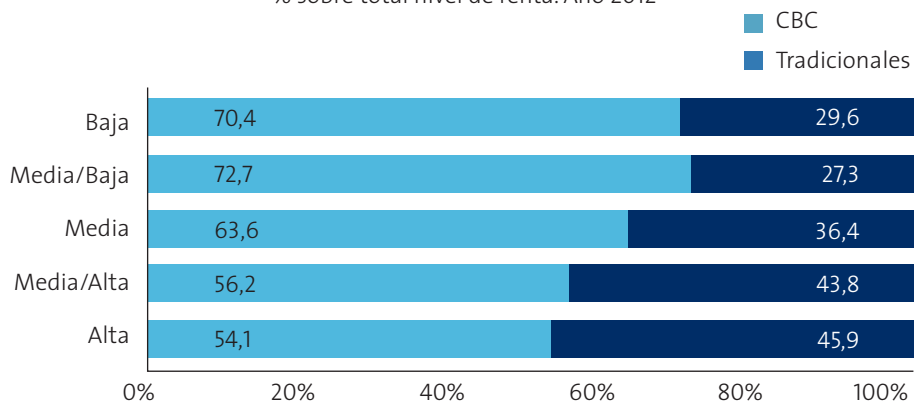
% sobre total compañía aérea. Año 2012



Fuente: EGATUR (ITE)

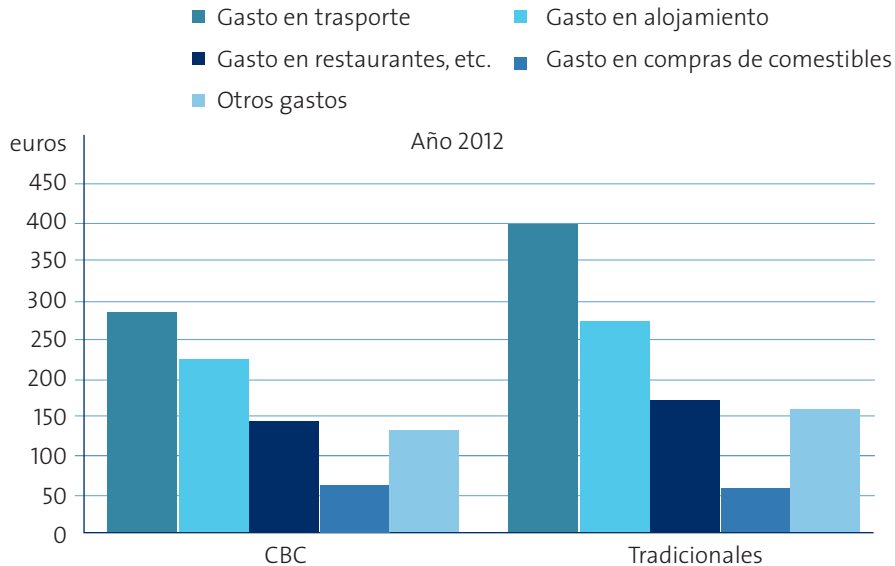
**GRÁFICO 11. TURISTAS LLEGADOS A ESPAÑA EN AVIÓN POR RENTA Y COMPAÑÍA**

% sobre total nivel de renta. Año 2012



Fuente: EGATUR (ITE)

## GRÁFICA 12. GASTO MEDIO POR TURISTA LLEGADO A ESPAÑA EN AVIÓN POR COMPAÑÍA



Fuente: EGATUR (ITE)

Atendiendo a las gráficas, podemos crear un perfil para cada tipo de compañía. Las preferencias de CBC corresponden a jóvenes y jubilados, con rentas bajas o medias bajas mayoritariamente, y que realizan un menor gasto en destino. Por el contrario, las preferencias a utilizar las compañías tradicionales está en la franja de edad entre 25 y 44 años, de rentas altas y medias altas, y con mayor capacidad de gasto en destino. Si trasladamos estos datos al gasto medio por turista en los últimos años (tabla 3), vemos como el diferencial se mantiene a favor de las tradicionales con un 25% más de gasto, aún habiendo ahorrado un 30% en el coste de transporte aéreo. Esta demanda menor en consumo de los turista provenientes de compañías de bajo coste se traduce en una reducción del PIB y por consiguiente una disminución de los puestos de trabajo en destino.

TABLA 3. GASTO MEDIO POR TURISTA SEGÚN COMPAÑÍA

AÑO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tradicional	973	1018	932	967	967	1010	1041	1060
CBC	854	765	794	806	780	806	821	849
Variación (%)	-14	-33	-16	-20	-24	-25	-27	-25

Fuente: (IET)

## CONCLUSIONES

Tal y como se presenta el mercado energético mundial, podemos concluir que los costes en transporte aéreo van a aumentar paulatinamente en los próximos años empujados por el alza de los precios de la energía primaria. Si nos centramos en los destinos de sol y playa, destinos de masa, que mueven al mayor número de turistas con paquetes muy baratos de *todo incluido*, a medida que los costes de transporte aumenten y por tanto suban los precios medios de los paquetes turísticos, asistiremos a un descenso paulatino del número de turistas en destino. La industria aeronáutica trata de encontrar nuevas fuentes alternativas sustitutas del petróleo que sean compatibles con las actuales y futuras tecnologías, como la investigación con materiales lignocelulosicos, la hidrogenación de grasas o la producción de alcoholes, con el fin de acortar los plazos para su disponibilidad comercial. Sin embargo, por coste y desarrollo actual, son tecnologías hoy por hoy lejos de ser aplicadas a la aviación comercial.

El diferencial de coste energético ya no es asumible por la industria turística que en la última década ha realizado un notable esfuerzo de mejora de la gestión de sus recursos, y la unión monetaria ya no nos permite mantener la competitividad por la vía del abaratamiento de los precios. Por tanto debemos de hacer un mayor esfuerzo en mejorar la calidad (en términos económicos) de nuestros turistas, y la oferta en destino para aumentar el gasto en bienes y servicios. En tanto en cuanto no encontremos una alternativa energética, uno de los caminos por el que la industria ha optado para abaratar el coste/pasajero es ampliando la capacidad de los aviones, lo que ya está ocurriendo, y que va a requerir la adaptación de las

instalaciones aeroportuarias para aeronaves mayores. Las principales fabricantes de aeronaves llevan tiempo trabajando en dos frentes, por un lado el diseño de aviones que operan a altitudes elevadas lo que reduce el consumo y disminuye considerablemente el tiempo de viaje (Stratoliner) y por el otro el incremento de la capacidad de carga para disminuir el coste por pasajero y Km (el EMIT de la NASA o el nuevo Airbus).

La irrupción de las CBC puede ser buena en primera estancia para el turismo, pero hay dos matices a tener en cuenta, primero, la monopolización en determinados destinos por las compañías puede derivar en un aumento de precios y una reducción de vuelos en el medio plazo, disminuyendo la conectividad en las líneas menos rentables por la salida de las compañías con menor eficiencia, lo que generaría inestabilidad en los mercados turísticos, y en segundo lugar, el número de pasajeros captados en los últimos años movidos por una oferta de precios bajos, pertenecen a un segmento de menores recursos económicos. En la medida en la que el precio de los carburantes valla aumentando, como ya hemos visto, y el coste se traslade al consumidor, irán desapareciendo de la demanda, con lo que se resentirá la oferta y disminuirá el número de rutas, perdiendo la conectividad básica para el mercado turístico. En último caso, los destinos habrán de asumir un porcentaje de pérdida de turistas con menor poder adquisitivo.

Teniendo un mercado dividido entre compañías de bajo coste y tradicionales con perfiles de clientes distintos, desde el punto de vista de la capacidad de gasto, parece lógico cuanto menos mantener la paridad en destino. Por otro lado, un mayor coste de desplazamiento solo se reduce de dos maneras, como ya hemos dicho aumentando la capacidad de carga ó aumentando el período de estancia volviendo a un modelo más tradicional. Si la primera solución pertenece a la aviación comercial, la segunda incumbe al destino, ambos están condenados a entenderse. Los destinos turísticos deben de estar atentos a los cambios que se puedan producir en las estrategias comerciales de las aerolíneas, y decidir si han de involucrarse y de qué manera en la operativa comercial del transporte aéreo. Será por tanto necesario tomar conciencia y poder cuantificar el peso que el transporte aéreo tiene en cada destino. Los avances en los medios de



transporte y los modelos de gestión, han traído consigo que las demandas turísticas cambien rápidamente, con lo que los destinos van a requerir un mayor dinamismo y capacidad de adaptación para moverse en un entorno económico impredecible.

La Organización Mundial del Turismo [12] estima una tendencia creciente del sector para los próximos años, con tasas de crecimiento del 5% anual. Estamos ante una industria con un potencial crecimiento importante y nos impulsa a continuar con la investigación para saber adaptarnos a sus cambios. Ahora bien, en el año 2009 se produjo el mayor descenso en tráfico aéreo desde la segunda Guerra Mundial (IATA). Queda la duda de saber si la estabilización reciente del número de plazas vendidas está motivada por la crisis internacional o por la saturación del mercado.

## REFERENCIAS

- [1] Salvador Durántez, Carmen 2010 *Definición de indicadores y modelos de sostenibilidad para evaluar el impacto medioambiental del transporte aéreo*. OBSA, Observatorio de la sostenibilidad de la aviación. Canarias 2010.
- [2] ISTAC. 2012. Instituto Canario de estadística. Gobierno de Canarias. [www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac)
- [3] AIE. Agencia Internacional de la Energía. [www.iea.org](http://www.iea.org)
- [4] IDAE. Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía. *Análisis del consumo energético del sector residencial España*. (2012). [www.idae.es](http://www.idae.es)
- [5] Lennox, James. 2012, "Impacts of high oil prices on tourism in New Zealand", *Tourism Economics*, 18 (4), 781-800.
- [6] Timothy Duval, David. 2012, "Critical Issues in Air Transport and Tourism", *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 15:3, 494-510.
- [7] OAG. Aviation and travel solutions. [www.oag.com](http://www.oag.com)

- [8] Dobruszkes, Frédéric. 2013, “*The geography of European low-cost airline networks: a contemporary analysis*”, *Journal of Transport Geography*: 28, 75-88.
- [9] Dobruszkes, Frédéric. 2013, “*Aviation liberalization as a means to promote international tourism: The EU-Morocco case*”, *Journal of Air Transport Management*: 29, 23-34.
- [10] Puertas Medina, Rosa. 2012, “*Impacto económico del gasto turístico: compañías de bajo coste versus tradicionales*”, *Revista de Economía Mundial* 32, 51-71.
- [11] ITE. Instituto de Estudios Turísticos. Ministerio de Industri Energía y Turismo. EGATUR (Encuesta de Gasto Turístico) [www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es)
- [12] OMS. Organización Mundial del Turismo [www2.unwto.org/es](http://www2.unwto.org/es)

---

---

## ARCHIPELAGOES WITHIN THE ARCHIPELAGO: PATTERNS OF TRANSPORTATION FOR TOURISTS AND RESIDENTS IN AEGEAN ISLANDS ARCHIPELAGO, GREECE

Sofia Karampela (karampela@env.aegean.gr)

*Researcher University of the Aegean*

Thanasis Kizos (akizos@aegean.gr)

*Assistant Professor University of the Aegean*

Andreas Papatheodorou (a.papatheodorou@aegean.gr)

*Associate Professor University of the Aegean*

CONFERENCE TOPIC: The Tourism Industry in Archipelagos

### ABSTRACT

An «Archipelago» is defined as a cluster of islands in a broad area of water. The Aegean islands, in Greece, constitute a typical and archetypal Archipelago. The image of this Archipelago is linked with that of Greece in general and represents a powerful international tourism brand resulting in million of tourist arrivals every year. The link between tourism development and accessibility is very important for island destinations, whose connectivity to the mainland depends entirely on sea and air passenger transport services. In this paper, we analyze patterns of transportation for tourists and residents via ferry and airplane for a number of Aegean islands and groups of islands. These represent distinct cases in terms of accessibility and tourism recognition: one international destination of great magnitude (Santorini); one case of an international destination with a number of satellite islands (Rodos with Chalki, Symi and Tilos) and two cases less important in terms of international tourism

(Lesvos and Naxos with its satellites: Donoussa, Schinoussa, Herakleia, Koufonissi). A variety of secondary data sources is used: published official data such as censuses and annual statistical surveys, ferry and airplane schedules, passengers, types of ferries and tourism statistics. The findings indicate that a number of different Archipelagoes emerge within the Aegean Archipelago. Existing transport routes and tourism development determine these clusters. Within these archipelagoes, the image of smaller islands is overshadowed by that of bigger ones or of the archipelago itself.

## KEY WORDS

*Archipelago, Tourism, Transportation, Ferry and Airplane schedules, Aegean Greek Islands*

## RESUMEN

*Como archipiélago se define un grupo de islas en una vasta área de agua. Las islas del mar Egeo en Grecia, constituyen un archipiélago típico y arquetípico. La imagen de ese archipiélago esta vinculada con la de Grecia en general, y representa un sello internacional de turismo con potencial inmensa, la cual tiene como resultado millones de llegadas de turistas cada año. El enlace entre el desarrollo turístico y la facilidad de acceso es muy importante para las islas, ya que su conexión con el continente depende totalmente en el mar y en las vías aéreas. En este ensayo analizamos cifras de transporte para turistas y residentes permanentes a través de barcos y aerolíneas para varias islas griegas y grupos de islas. Ellos representan casos distintos en relación a la facilidad de acceso y reconocimiento turístico: un destino internacional de magnitud inmensa (Santorini); otro caso es un destino internacional con numerosas islas satélites (Rodas con Chalki, Symi e Tilos) y dos casos con menos interés en relación con los mercados internacionales de turismo (Lesvos y Naxos con sus islas satélites Donoussa, Schinoussa, Heraklia y Koufonisi). Se usa una variedad de datos secundarios: publicada información oficial como censos y estadísticas anuales, horarios de navieras y horarios de aerolíneas, pasajeros, tipos de barcos y estadísticas*

*de turismo. Esas conclusiones indican que dentro del archipiélago surgen numerosos mas pequeños archipiélagos. Las rutas de transporte que ya existen y el desarrollo del turismo determinan esos grupos. Dentro de esos archipiélagos, las islas mas pequeñas se deslucen por las islas mas grandes y por el mismo el archipiélago.*

## **PALABRAS CLAVE**

Archipiélago, Turismo, Transporte, Horarios de navieras y de aerolíneas, Islas de Egeo, Grecia

## **INTRODUCTION**

---

### **ARCHIPELAGO**

The word archipelago is an international geographical term that characterizes a geological formation consisting of a chain or cluster of islands. Essentially it means “first sea”, from Greek words *archon* (leader / first) and *pelagos* (sea). Typically, archipelago is defined as either a large group of islands, or a sea containing a large number of scattered islands. Some definitions consider the distance from the mainland and suggest that the islands need to be far away from the mainland coast. Many of the world’s islands are part of archipelagos (Bardolet and Sheldon, 2008: 902). For the purpose of this paper, archipelago is defined as a cluster of islands in a broad area of water.

### **TRANSPORTATION FOR TOURISTS AND RESIDENTS**

Travel, and hence transportation, is an integral part of tourism. All definitions of tourism involve some aspect of travel, because all definitions of tourists include the fact that the individuals travel to a different location from the one they permanently reside in. While travel, and hence transportation is important in varying degrees to all tourists, it is also of great importance to the destination areas themselves (Butler,

1996: 36). The relative accessibility or inaccessibility of a destination is normally a major factor in determining not only the number of tourists who are likely to visit the destination, but also the types of tourists, the duration of their stay, their behaviour (Butler, 1996), and as a result of these factors, their impact on the destination.

In the case of island destinations, which by definition are pieces of land surrounded by water, and so can only be reached by boat and airplane, their accessibility for both residents and tourists is more limited in most cases than mainland destinations, and this, in turn, makes them more vulnerable to changes in transportation. Such changes may occur through developments in transportation technology, political developments, changes in economic conditions, and through changes in infrastructure. These can occur individually or in a combination and have major impacts on tourism, particularly in the case of island tourism destinations.

Inter-islands transportation in an archipelago is much more problematic than transportation between islands and the mainland because many such archipelago islands -especially smaller ones- face problems of “double insularity” (Spilanis et al., 2012: 15) for movement of people, goods and other economic activities vital for the quality of life on the island and the performance of its economy. These islands are almost always highly dependent on larger nearby islands, which function as local service centres.

In this paper, we explore the link between accessibility and tourism development for island destinations and analyze patterns of transportation for tourists and residents via ferry and airplane for a number of Aegean Greek islands and groups of islands. The reason behind this choice of case studies is the exploration of internal differences inside an archipelago: as the scale changes, these differences become more apparent and yield in the end a number of smaller archipelagos. Transportation patterns reveal a number of finer strokes in the bigger archipelago canvas. In the following section the methods are presented, followed by the findings and the discussion.

## METHODS AND DATA

---

In Greece, four insular administrative NUTS II<sup>1</sup> regions are found, two of which comprise the majority of the Greek Aegean Islands Archipelago (some islands lying close to continental Greece are parts of continental NUTS II level regions). Geographically, the Aegean Islands are a complex of 3,053 islands in a space defined by Crete in the South, continental Greece in the North and West and continental Turkey in the East, in total 210.24 km<sup>2</sup>. In the regions of North and South Aegean more than 60 inhabited islands are found (Kizos, 2007: 136).

Historically, geographically, politically and economically, islands are very important for Greece. Their distinctive geographical features (many islands of various sizes, many at considerable distances from the Greek mainland and scattered in space) and the important but unequal tourism development, make Aegean islands a well suited case to study patterns of transportation for tourists and residents via ferry and airplane. Overall, the transportation needs of more than 200 inhabited islands are today served by a network of 24 airports and 90 seaports. Demand for transport services is highly seasonal, with the summertime peak period, fuelled mainly by tourism, being significantly higher (Rigas et al., 2011: 66).

In this paper, we select four distinct cases of islands of the Aegean Islands Archipelago, differing in terms of accessibility and tourism recognition: (a) one international destination of great magnitude, Santorini; (b) one case of an international destination with a number of

---

1 The NUTS classification (Nomenclature of territorial units for statistics) is a hierarchical system for dividing up the economic territory of the EU for the purpose of: (a) the collection, development and harmonisation of EU regional statistics, (b) socio-economic analyses of the regions (NUTS I: major socio-economic regions, NUTS II: basic regions for the application of regional policies, NUTS III: small regions for specific diagnoses) and (c) framing of EU regional policies. The current NUTS classification valid from 1 January 2012 until 31 December 2014 lists 97 regions at NUTS I, 270 regions at NUTS II and 1,294 regions at NUTS III level ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts\\_nomenclature/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/introduction))

satellite islands: Rodos with Chalki, Symi and Tilos and two cases less important in terms of international tourism, (c) Lesvos and (d) Naxos with its satellites: Donoussa, Schinoussa, Herakleia, Koufonissi. The selection is based on two criteria: (i) tourism development, selecting two cases with high and two with low development; (ii) “satellite” islands, i.e. islands depending from a bigger island for services and economy, with two cases of “individual” islands and two cases of islands with satellites.

Administratively, until the 2011 reform, the smaller islands were separate municipalities, while in the bigger ones more than one municipality was found. After the 2011 reform, bigger and smaller islands now form a single municipality, except for the satellites of Naxos, which belong to municipality of Naxos and Lesser Cyclades. Santorini, Naxos with its satellites and Rodos with its satellites belong to the South Aegean region and Lesvos to the North Aegean region (both NUTS II level).

For the analysis of accessibility and tourism development a variety of secondary data sources is used: published official data such as population censuses and annual statistical surveys, ferry and airplane schedules, types of ferries and passengers arrivals. The data come from the most recent available official statistics acquired by the Hellenic Statistical Authority and the Civil Aviation Authority. The calculation of tourist arrivals by air and sea was based on annual statistics data of disembarked passengers, from the Civil Aviation Authority and the Hellenic Statistical Authority, with the assumption that the residents and not the tourists travel mostly on February, which is one of the months with the lowest peak seasonality of tourism activity. These figures were subtracted by the number of passengers from each month to have an indication of the number of tourist arrivals, assuming that the number of residents traveling is roughly the same the whole year round. For convenience reasons at the presentation of tables in the case of ferry routes, Athens is the port of Piraeus and in the case of air routes is Spata.



## FINDINGS

### POPULATION

The population of the case study islands has declined significantly as a result of economic decline from 1951 to 1991 with 9 of the 11 islands losing population, except of Santorini (0.3%) and Rodos (66.6%), on average -27.62% with three cases over -50% (Chalki, Tilos and Donoussa). In 1991-2001 the trend was reversed and the population increased on all islands, on average 35.1% and continued to increase in the next decade (2001-11) with the exceptions of Lesvos (-4.8%) and Heraklia (-0.7%) but with smaller rate on average (25.7%). Remarkably, on Rodos and Santorini the population increases throughout the period. Overall, 54.4% of the total population lives on Rodos and 85% on Rodos and Lesvos. Population and area size are strongly correlated (Pearson's  $r=0.900^{**}$ ,  $p<0.01$ ,  $N=11$ ).

**TABLE 1: AREA SIZE, POPULATION CHANGE AND POPULATION DENSITY FOR THE CASE STUDY ISLANDS, 1951 - 2011**

a/a	Islands	Area size (km <sup>2</sup> )	Population							Change of Population (%)			Population Density (Inhabi- tants/km <sup>2</sup> )
			1951	1961	1971	1981	1991	2001	2011	1951- 1991	1991- 2001	2001- 2011	2011
1	Lesvos	1,630.38	126,928	117,379	97,013	88,603	87,151	90,643	86,312	-31.34%	4.0%	-4.8%	52.94
2	Santorini	75.79	9,332	7,651	6,199	7,083	9,360	13,670	17,752	0.30%	46.0%	29.9%	234.23
3	Rodos	1,398.08	58,946	63,934	66,609	87,833	98,181	117,007	152,538	66.56%	19.2%	30.4%	109.11
	Chalki	28.13	580	523	387	334	281	313	702	-51.55%	11.4%	124.3%	24.96
	Symi	58.10	3,978	3,126	2,497	2,273	2,332	2,606	3,070	-41.38%	11.7%	17.8%	52.84
	Tilos	62.83	1,052	789	349	301	279	533	829	-73.48%	91.0%	55.5%	13.19
4	Naxos	428.13	18,593	16,703	14,196	14,037	14,838	18,188	18,340	-20.20%	22.6%	0.8%	42.84
	Donoussa	13.48	272	210	149	116	111	163	176	-59.19%	46.8%	8.0%	13.06
	Schinoussa	7.78	226	196	197	140	122	206	225	-46.02%	68.9%	9.2%	28.92
	Heraklia	17.60	189	155	129	95	115	151	150	-39.15%	31.3%	-0.7%	8.52
	Koufonissi	5.70	300	300	251	237	275	366	412	-8.33%	33.1%	12.6%	72.28

Source: Hellenic Statistical Authority, processed by the authors

The average population density of the case study islands is currently 59 inhabitants/ km<sup>2</sup>, but this conceals important differences: Santorini has the highest density with an average of 234 inhabitants/ km<sup>2</sup> followed by Rodos (109 inhabitants/km<sup>2</sup>) and Koufonissi, Naxos' satellite, with 72 inhabitants/km<sup>2</sup>. Lesvos and Symi have a density of 53 inhabitants/km<sup>2</sup>, Naxos 43 inhabitants/km<sup>2</sup>, Chalki and Schinoussa roughly 25 inhabitants/ km<sup>2</sup>. Finally, Tilos, Donoussa and Heraklia are the most sparsely populated, slightly lower than 15 inhabitants/km<sup>2</sup>.

## TRANSPORTATION SUPPLY - ACCESSIBILITY

Transportation patterns for tourists and residents and information of transportation supply characteristics for the case study islands are provided in Table 2. There, the average weekly frequency of routes is presented from the islands to the mainland, by sea and air for the month of February, along with the routes from the small satellite islands, to the main islands.

**TABLE 2: ACCESSIBILITY OF THE CASE STUDY ISLANDS, FEBRUARY 2013**

a/a	FROM	TO	WEEKLY FREQUENCY ROUTES		AVERAGE TRAVEL DURATION (hours:minutes)	
			by sea	by air	by sea	by air
1	Lesvos	Athens	10	23	12:27	0:50
		Kavala	2		10:45	
		Thessaloniki	1	6	15:00	0:55
2	Santorini	Athens	10	12	8:23	0:47
	Lavrio	1		14:30		
3	Rodos	Athens	8	44	18:26	1:00
	Thessaloniki		7		1:17	
	Chalki	Athens	2		23:22	
	Rodos	9		1:22		
	Symi	Athens	2		16:45	
		Rodos	4		1:05	

ARCHIPELAGOES WITHIN THE ARCHIPELAGO: PATTERNS OF TRANSPORTATION  
FOR TOURISTS AND RESIDENTS IN AEGEAN ISLANDS ARCHIPELAGO, GREECE

a/a	FROM	TO	WEEKLY FREQUENCY ROUTES		AVERAGE TRAVEL DURATION (hours:minutes)	
			by sea	by air	by sea	by air
			3	Tilos	Athens	2
		Rodos	4		2:18	
4	Naxos	Athens	13	6	5:27	0:40
		Lavrio	1		8:20	
	Donoussa	Athens	2		7:10	
		Naxos	5		2:40	
	Schinoussa	Athens	3		7:20	
		Naxos	9		1:36	
	Heraklia	Athens	3		7:00	
		Naxos	9		1:16	
	Koufonissi	Athens	3		8:05	
		Naxos	9		2:20	

Source: Greek Travel Pages, processed by the authors

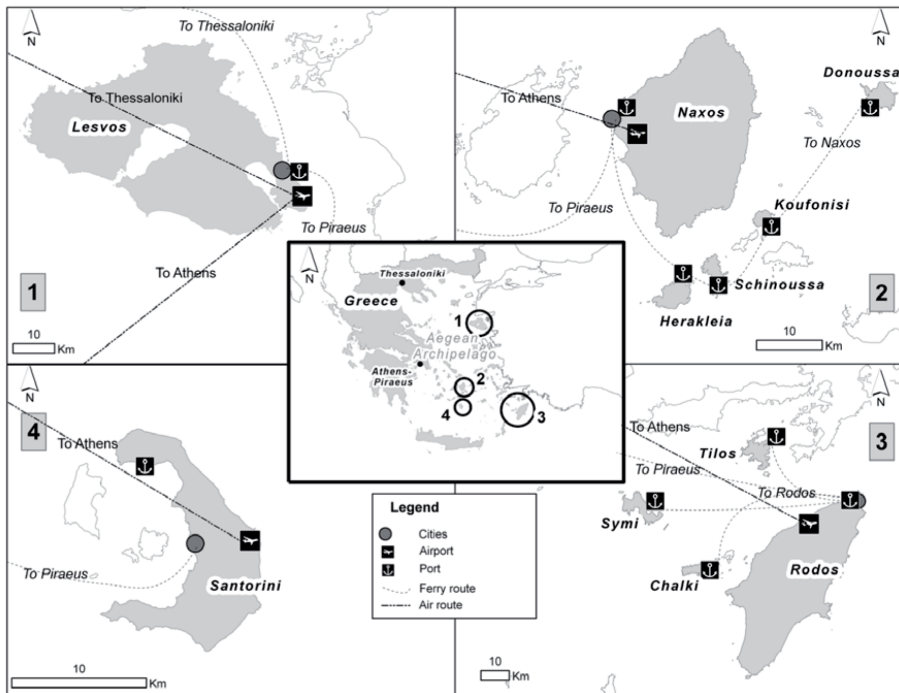
Four international airports operate in the case study islands, on Lesbos, Santorini, Rodos and Naxos, and at least one port in each island. Air traffic is of higher frequency than ferry traffic and therefore more alternatives are offered in air travel for the passengers, on the islands that airports are located (Rigas, 2012: 48). Taking into account the total weekly frequency routes by sea and air, the classification of the main islands from higher to lower is: Rodos (44 weekly routes by air) Lesbos, Santorini, Naxos. Only on Naxos, sea frequency routes is around two times higher than air frequency routes, mostly due to the proximity to Athens (5 hr ferry trip, compared to 12.5 hr for Lesbos and 18 for Rodos).

On the main islands, connection by sea with Piraeus exists from eight times in a week at the case of Rodos, to thirteen times in a week at the case of Naxos. Also, connection with North Greece (Kavala and Thessaloniki) is offered to Lesbos by sea and air and Rodos only by air.

All satellite islands, as mentioned, do not have airports. At the same time, weekly frequencies of ferries to the mainland are particularly small,

two ferry arrivals per week at the case of Rodos’ satellites and Donoussa, and three for the rest satellites of Naxos. Their connection with the main island is from four routes weekly for Symi and Tilos to nine for Chalki, Koufonissi, Schinoussa, Herakleia, with an average travel time from about one to two and a half hours. At the cases of Rodos’ satellites because of the existence of only two weekly routes to Piraeus the average travel duration is from fifteen to twenty three hours.

**FIGURE 1: TRANSPORTATION IN CASE STUDY ISLANDS**



### Quality of Ferry Transportation

Sea transport is the dominant mode of transportation for all case study islands. According to Kizos (2007: 140), this makes a number of quantitative (e.g. the frequency of the ferryboat schedule) and qualitative (e.g. the

time that the ferries arrive and leave, the quality and capacity of boats) characteristics very important. Therefore the coastal passenger fleet is presented and analysed in this section. This analysis is performed with a number of indicators such as: the average age of the ferries serving each island, travel speed, carrying capacity and “transport power” (a measure of the fleet’s capability to produce transport work in unit time (ship’s transport capacity - number of passengers X the ship’s speed - in knots Tzanatos, 2005: 85).

Furthermore, the coastal lines of Piraeus (Athens), Lavrio and North Greece: Kavala, Thessaloniki in terms of passenger transport supply, quantitative and qualitative involvement of the fleet, network complexity and coverage is presented and analysed. There are five main ferry companies offering connections between islands and Piraeus and only one of these companies offers connections between islands and Lavrio and Thessaloniki. At the main islands: Lesvos and Santorini three companies conduct routes and two companies at the case of Rodos. At the cases of Naxos and its satellites and Rodos’ satellites only one company conducts routes, fact that it identifies the vulnerability of the transportation pattern, in the hypothesis that this company collapses or decides to take off this route.

The number of companies serving this the case study islands is notable (Table 3). In most destinations, only one or two at most ferry companies monopolize transport (Rigas (2012: 48) makes the same remark for the whole Aegean). Although, the orthodoxy in coastal maritime transport (e.g. Rigas, 2012: 32, Hernandez Luis, 2002) claims that a competitive transport environment is expected to improve the quality of transport services, for many of the smaller islands this is not the case, as the transport potential is very low for commercial interest and competition, a fact recognized by the Greek State that subsidizes the so-called “non-profit lines”.

**TABLE 3: COASTAL PASSENGER FLEET FOR CASE STUDY ISLANDS, FEBRUARY 2013**

a/a	ISLANDS	DESTINATION	N° OF COMPANIES	MEAN AGE (years)	MEAN SPEED (knots)	MEAN TRANSPORT CAPACITY (Passengers per ship)	MEAN "TRANSPORT (mean Speed X mean Transport Capacity)
1	LESVOS	ATHENS	3	21	15.6	1,594	24,862.50
		KAVALA	1	38.5	11.4	1,330	15,095.50
		THESSALONIKI	1	38	5.2	1,660	8,632.00
2	SANTORINI	ATHENS	3	27	17.3	1,188	20,558.17
		LAVRIO	1	13	15.9	1,675	26,632.50
3	RODOS	ATHENS	2	23	18.3	1,436	26,320.56
		CHALKI	1	33	16.9	991	16,747.90
		SYMI	1	23	17.3	1,462	25,292.60
		TILIOS	1	23	17.3	1,462	25,292.60
4	NAXOS	ATHENS	1	11	21.7	1,474	31,912.10
		LAVRIO	1	13	15.9	1,675	26,632.50
	DONOUSSA	ATHENS	1	11	22.0	1,474	32,428.00
	SCHINOUSSA	ATHENS	1	11	22.0	1,474	32,428.00
	HERAKLIA	ATHENS	1	11	22.0	1,474	32,428.00
	KOUFONISSI	ATHENS	1	11	22.0	1,474	32,428.00

Source: Greek Travel Pages and [www.marinetraffic.com](http://www.marinetraffic.com), processed by the authors

All vessels operating in the case study area are of the Ro-ro/ passenger type, allowing the transport of passengers and vehicles. Service levels cannot be considered as homogenized across the market, as the technical characteristics of the vessels are not uniform (Rigas, 2009: 397). The information provided in the table below reveals that Naxos and its satellites have on average the “best quality” ferries, according to their age, speed and capacity, on the contrast of the case study islands Lesvos and Chalki which seem to have the “worst quality” taking into consideration these transport supply characteristics. “Transport power”, as already mentioned, is calculated for coastal passenger ships and the high average values is mostly based on the high average speed rather than in the fleets’ mean carrying capacity (Tzanatos, 2005: 87, Lekakou, 2007: 277).

## Transportation Demand of tourists and residents

For transportation demand, the main difficulties deal with the proper identification of who the 'tourist' is (Baldacchino, 2013: 92). First of all, not all passengers on flights and ferries are tourists, many are local residents. We use February as a yardstick, assuming that all passengers they are residents and they represent the average number of residents that travel any month. Results are presented in Table 4 for the year 2011. Number of tourists is negative in the case of Tilos because it is serviced by smaller boats from Rodos usually for one day trip and this data is not recorded.

Differences both in terms of the number of arrivals are between the case study islands and between mode of travel (sea and air). The most noticeable difference in Rodos, with more tourist air arrivals than all other islands combined. Differences for residents are smaller but indicate the limitation of our assumption and higher mobility values for bigger islands. For example on Lesbos and Rodos each resident travels three times on average per year either by sea and air, while on Santorini the average times a resident travels are almost nine per year. Residents of smaller islands seem to travel more often.

An indication on the significance of tourism can be observed when comparing the number of tourist arrivals with the population, as for most islands tourist arrivals are over two times higher than the population (Rigas, 2012: 39). Also, the ratio of visitors to the local population is the most common measure of tourism's socio-cultural impact (McElroy, 2003: 233, Coccosis, 2002: 135). More specifically, tourists are: at Lesbos over two times higher than the population, at Rodos and Naxos over ten times higher and at Santorini forty times higher. Extreme cases are the satellites of Naxos with tourists arrivals from one hundred (Koufonissi) to over two hundred (Heraklia, Donoussa) times higher than the population. These ratios are extremely high during peak season especially in August, however absolute numbers of tourist arrivals and population are small.

Another important index is tourism's environmental impact: the ratio of visitors to the area size. Figures on Santorini (10,398) and Koufonissi (7,561) are very high, while even though Rodos receives the highest numbers

of tourists, 1.95 million, has a relatively low index value because of the area size 1,398 km<sup>2</sup> and finally having almost the same index value with Symi (1,374) instead of their different absolute numbers. On the other hand, Donoussa with low number of tourists (37,525) has a relatively high index value because of its small area size (13.48).

Real distance expressed in this case study in kilometres, emerges as another factor affecting the mode of travel. Ferry appears to be the mode of choice for destinations closer to Piraeus (Rigas, 2011: 72). Rodos being the most distant island from Piraeus had a high air transportation percentage which in all categories (both for tourists and residents) exceeds 60% and on the other hand Naxos being the less distant island had a low air transportation percentage in all categories (on average 3.5%). Lesvos and Santorini have equal distribution of percentages for

**TABLE 4: TRANSPORTATION DEMAND OF TOURISTS AND RESIDENTS BY SEA AND AIR, 2011**

a/a	ISLANDS	TOURISTS		RESIDENTS		TOTAL PASSENGERS (tourists and residents)		Residents arrivals/population	Residents arrivals/population	Tourist arrivals/ population	Real distance (km) from Athens
		by sea	by air	by sea	by air	by sea	by air				
1	Lesvos	97,972	108,083	115,748	122,928	213,72	231,011	2.39	2.77	126.38	126.38
2	Santorini	455,302	332,747	116,044	42,888	571,346	375,635	44.39	8.95	10,397.80	10,397.80
3	Rodos	139,401	1,813,003	162,736	253,920	302,137	2,066,923	12.80	2.73	1,396.49	1,396.49
	Chalki	3,475		2,496		5,971		4.95	3.56	123.53	123.53
	Symi	79,807		26,000		105,807		26.00	8.47	1,373.61	1,373.61
	Tilos	-1,366		2,844		4,21		-1.65	3.43	-21.74	-21.74
4	Naxos	199,455	7,857	133,304	4,416	332,759	12,273	11.30	7.51	484.23	484.23
	Donoussa	37,525		1,984		39,509		213.21	11.27	2,783.75	2,783.75
	Schinoussa	9,598		2,700		12,298		42.66	12.00	1,233.68	1,233.68
	Heraklia	29,149		2,260		31,409		194.33	15.07	1,656.19	1,656.19
	Koufonissi	43,098		4,204		47,302		104.61	10.20	7,561.05	7,561.05

Source: Hellenic Statistical Authority and Civil Aviation Authority, processed by authors



tourists and residents by sea and air except of the residents of Santorini who prefer to travel by sea (73%).

### Seasonality of tourism demand

The tourism activity exerted on the Aegean Islands is mostly a summer activity peaking in July and August where holidays are increasingly concerned with hot water, sea, sun and relaxation. Most islands have at least one of these ingredients, many have more than one and some have them all (Kizos, 2007: 131). Given that demand for traveling to islands is mainly due to tourism, a high seasonality effect is expected at the tourism arrivals. In Table 5, this seasonality is displayed through the comparison of demand tourism levels in July and August per total tourists of 2011.

**TABLE 5: TOURIST ARRIVALS BY SEA AND AIR FOR CASE STUDY ISLANDS, JULY -AUGUST 2011**

a/a	ISLANDS	TOURIST in july and August	%TOURIST in july and August/Total	%TOURIST in july and August			%TOURIST in july and August/Total
				by air			
				Domestic	International	Total	
				by sea			
1	Lesvos	31,638	32.29%	18,143	27,340	45,483	42.08%
2	Santorini	107,759	23.67%	52,725	107,559	160,284	48.17%
3	Rodos	25,885	18.57%	44,524	724,782	769,306	42.43%
	Chalki	919	26.46%				
	Symi	7,158	8.97%				
	Tilos	42	-3.07%				
4	Naxos	48,083	24.11%	2,404	384	2,788	35.48%
	Donoussa	24,132	64.31%				
	Schinoussa	4,501	46.90%				
	Heraklia	13,681	46.93%				
	Koufonissi	5,543	12.86%				

Source: Hellenic Statistical Authority and Civil Aviation Authority, processed by authors

In July and August 25% of the total number of tourists (1,093,416) arrive on the case study islands by sea compared to 44% by air in these two months (2,261,690). However a more detailed examination of both air and sea arrivals reveal a fundamental difference: air arrivals during these months are mostly international (38%, with domestic at 5.2%), while sea arrivals are only domestic (25%). Schinoussa, Heraklia and Donousa, which are Naxos' satellites, present high seasonality demand from 46% to 64% respectively while Koufonnisi and Naxos present low seasonality demand due to arrivals being dispersed through the whole year.

## **DISCUSSION**

---

The transportation network of the Aegean displays a virtually mono-hub structure based upon the Port of Piraeus and the International Airport of Athens (Tzanatos, 2005: 86). Theoretically, the hub and spoke model is a system which makes transportation much more efficient by greatly simplifying a network of routes (Lekakou, 2007: 268). It is extensively used in commercial aviation for both passengers and freight, and the model has also been adopted in the technology sector as well. The model is named after a bicycle wheel, which has a strong central hub with a series of connecting spokes.

In archipelagoes, the "central" island is typically the one where public services are based and the bulk of the population resides and it is often the only one with an international airport, or seaport: all visitors on commercial flights to central islands must then transit hub alongside. Inter-island links that do not involve the central hub are rare or non-existent, or else not advertised or communicated to visitors (Baldacchino, 2013: 87). In the case study islands, several smaller hub and spoke systems (archipelagoes) emerge with small sea companies that inter-connect these spokes, all of them included into a bigger one (the Aegean archipelago). There are, of course, disadvantages to a hub and spoke model. Any disruption at the hub, such as bad weather or a security problem, can create delays throughout the system. The overall operating efficiency is also limited by the capacity of the hub (Lekakou, 2007: 268).

This network of hubs and spokes is served mainly by ferries. In late 1990s-early 2000s, an attempt to replace older vessels by new technology ones was supported by a bubbling stock market, but its collapse brought only limited effects and many of the ferries that service the islands are very old (some from the 1970s). However, despite even these modernization efforts, low service levels (especially in network coverage and frequency) remained. In 2004, more than 300 vessels of various types were serving the entire Greek network, with almost 70% of them operating in the Aegean (Rigas, 2011: 69). According to Tzanatos (2005: 87) this fleet is continually improving on the basis of index of transport power, mainly based upon the increase in the fleet's average speed, but this finding reflects only bigger islands lines, or the popular central Cyclades lines (Siros, Paros, Naxos and Mykonos islands). At the same time, the situation for many of the smaller and remote islands has worsened significantly, with old vessels and lower frequencies, especially since the companies wave the flag of increasing fuel prices, which according to them, covers more than 60% of the total cost and crew restrictions. The improvement for the commercially interesting lines took place mostly through the increase of the travel speed and only partially through increasing size (Tzanatos, 2005).

Another interesting finding for the case study islands in transportation demand of tourists and residents is that ferry appears to be the mode of choice for destinations closer to the Piraeus hub. Rodos being the most distant island from Piraeus had a percentage of 60% of air transportation for domestic travellers (Rigas, 2011: 72) and on the other hand Naxos being the less distant island had an average percentage of 3,5% of air transportation. It has to be noted though, that ferry and air frequencies play a major role here as well, since the ferry connection of Naxos is one of the best in the Aegean with relatively new and fast ferries that make the trip to Piraeus comfortable and fast.

For tourist demand, transportation patterns demonstrate that the existence of direct air flights to a large island such as Rodos, increases the possibility for tourists to visit, compared to smaller, satellite islands that do not benefit from these flights directly. This issue is of course related

with the “image” of the island, as Rodos can be considered an island with a distinctive image, both in the overall “Aegean Islands” image but also with its own character, while smaller islands struggle to differentiate themselves.

The case studies presented here served for an exploration at transport practices of different types of islands and island clusters within a broader archipelago. The differences observed are not unexpected, as they agree with common sense and literature: Bigger islands and islands with a developed tourism sector are served better (Bardolet and Sheldon, 2008). The findings also demonstrate that the “spill-over” of this link of the bigger islands to their satellites remains rather limited, especially for the case at Naxos’ satellite islands. These cases seem to represent different archipelagoes within the broader archipelago, presenting in smaller scale the same features at the greater system: high spatial differences, high degree of dependency.

In archipelagos, the potential for both collaboration and competition between the islands of the same archipelago often occurs (Bardolet and Sheldon, 2008: 914). Prideaux and Cooper (2002) argue that the destination brand is the tangible and positive outcome of the achievement of unity and collaboration amongst the stakeholders of a tourism destination. The conceptualization of destination branding as a collaborative process can be considered as the central theme that characterizes how tourism literature has described the interrelationships amongst stakeholders in the process of branding a tourism destination (Marzano and Scott, 2009: 249). For the Aegean Islands in general, an international image and brand already exists, as an archipelago. But, despite historical, geographical, climatic, landscape, etc. similarities, any differences in the perception and image within this archipelago exist. For example, Santorini is an international “brand” in itself, at the same time within and outside of the Aegean Islands brand.

Another point worth mentioning that does not stem directly out of the transportation data is related with the difference of transport links for residents and tourists, especially for smaller, satellite islands. Tourists and residents have diverging needs in terms of timing of transport. For

example for a resident of Tilos, it is important for the local ferry to leave in the morning *from* Tilos and return some time in the afternoon, in order to use the public and private services of Rodos. But, for a tourist in Rodos, this timing is not convenient as it means that he/she will arrive on Tilos late in the afternoon and will have to leave early in the morning. The opposite is true for tourist convenient timing. This qualitative element of transportation reality is hard to be depicted in statistical tables, but is of high importance (see Vannini (2012) for a discussion).

## CONCLUSION

---

How can the actual differences observed in archipelagoes be used to cover or ameliorate issues of access and tourism planning? The findings of the case studies demonstrate two important issues in this respect:

A number of different spatial configurations emerge as the scale increases or decreases. A number of archipelagoes emerge, or are merged into broader spatial entities. The scale where finer spatial configurations are more evident, that of small islands, appears to be the most suitable to handle dependence and transportation issues.

Within the archipelago, the image of smaller islands is overshadowed by that of bigger ones or of the archipelago itself. Of course, to consider that *all* small islands could have their own, distinctive and unique image is not possible (Baldacchino, 2013: 87). The exploitation of existing differences within the archipelago needs to be carefully managed within a simple but effective marketing strategy that puts the focus on the Aegean and on smaller archipelagoes inside it, *as a whole*, and as the provider of a multiple tourism product. Local island councils, not surprisingly, disagree: these have their own tourism strategic plans, and archipelago issues do not feature prominently (Baldacchino, 2013: 87). In the case of the Aegean, the image of the archipelago is very powerful indeed, despite the existence of islands such as Santorini (an international “brand”) and Rodos (a regional “brand”). The question of how neighbour or satellite islands can benefit from these brands is a complex one, but also of great importance for smaller islands in the Aegean. A possible

solution would have to consider benefits for both sides: bigger islands will benefit by offering an opportunity to tourists to experience something different in their satellite islands; and smaller islands have an opportunity to receive some of these tourists, even only for daily visits.

## ACKNOWLEDGEMENTS

---

Part of this work is supported by the project: The Integrated Programme for Insularity Research (IPIR) of the programme 'The University of the Aegean, the prominent and driving factor for the economic and social growth of the wide Aegean area' of the Operational Programme 'Education and Lifelong Learning', which is co-funded by European Union ('European Social Fund') and National Resources.

## REFERENCES

- Baldacchino, G., & Ferreira, E.C.D. (2013). Competing Notions of Diversity in Archipelago Tourism: Transport Logistics, Official Rhetoric and Inter-Island Rivalry in the Azores. *Island Studies Journal*, 8 (1), 84-104.
- Bardolet, E., & Sheldon, P.J. (2008). Tourism in Archipelagos: Hawai'i and the Balearics. *Annals of Tourism Research*, 35 (4), 900-923.
- Butler R., (1996). Transportation innovations and island tourism. In D. G. Lockhart and D. Drakakis-Smith (eds.), *Island Tourism: Trends and Prospects*, (pp. 36-56). London and New York: Pinter.
- Coccosis, H. (2002). Island Tourism Development and Carrying Capacity. In Y. Apostolopoulos and D. J. Gayle (eds.), *Island Tourism and Sustainable Development, Caribbean, Pacific and Mediterranean Experiences*, (pp. 131-144). Praeger, Westport, Ct.
- Hernandez, L.J.A. (2002). Temporal accessibility in archipelagos: inter-island shipping in the Canary Islands. *Journal of Transport Geography*, 10 (3), 231-239.
- Kizos, Th. (2007). Island lifestyles in the Aegean Islands, Greece: Heaven in summer, hell in winter? In H. Palang, H. Sooväli and A. Printsman (eds.), *Seasonal Landscapes*, (pp. 127-149), Springer.

- Lekakou, M.B. (2007). The eternal conundrum of Greek coastal shipping, in Pallis T. (ed.) *Maritime Transport: The Greek Paradigm*, Vol 21 in Research in Transportation Economics Series, Elsevier Science, pp. 257-296.
- Marzano, G., & Scott, N., (2009). Power in destination Branding. *Annals of Tourism Research*, 36, 247-267.
- McElroy, J. (2003). Tourism Development in Small Islands Across the World. *Geografiska Annaler*, 85B (4), 231-242.
- Rigas, K. (2009). Boat or aeroplane? Passengers; perceptions of transport services to islands. The example of the Greek domestic leisure market. *Journal of Transport Geography*, 17 (5), pp. 396-401.
- Rigas, K. (2012). Connecting Island Regions - A Qualitative Approach to the European Experience. *SPOUDAI Journal*, 62 (3-4), 30-53.
- Rigas, K., Sambracos, E., & Gatzoli, A. (2011). Air and Sea Transport: Competition Strategies Under Normal and Economic Crisis Environments. *SPOUDAI Journal*, 61 (3-4), 65-84.
- Spilanis, I., Kizos, Th., Vaitis, M., & Koukouroufli, N. (2012). Measuring the Economic, Social and Environmental Performance of European Island Regions: Emerging Issues for European and Regional Policy. *European Planning Studies*, 1, 1-22.
- Tzannatos, E.S. (2005). Technical reliability of the Greek coastal passenger fleet. *Marine Policy*, 29, 85-92.
- Vannini, P. (2012). *Ferry Tales: Mobility, Place, and Time on Canada's West Coast*, Routledge.
- Web sites consulted
- Hellenic Statistical Authority, [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
  - Greek Travel Pages, January - February 2013, [www.gtp.gr](http://www.gtp.gr)
  - Civil Aviation Authority, [www.hcaa.gr](http://www.hcaa.gr)
  - [www.marinetraffic.com](http://www.marinetraffic.com)

---

---

## EL TODO INCLUIDO: IMPORTANCIA Y EFECTOS EN EL MODELO TURÍSTICO DE LAS ISLAS CANARIAS

Eduardo Jesús Reyes Ojeda (eduardo.reyes101@alu.ulpgc.es)

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

La llegada de la modalidad todo-incluido a Canarias ha generado un debate social sobre su conveniencia y riesgos para el destino (menor gasto, baja fidelidad, uso intensivo del alojamiento, etc.), debate que, sin embargo, no ha venido acompañado de análisis científicos suficientes.

Se han analizado más de 200.000 encuestas a turistas, un cuestionario a 14 expertos y el análisis de la literatura científica existente, para dictaminar el comportamiento de los clientes en todo-incluido en gasto, fidelidad, movilidad, integración con la identidad local y satisfacción global del viaje.

Los resultados muestran clientes en todo-incluido con un nivel de gasto inferior a la media, en especial respecto a los clientes en media pensión, modalidad que detenta, en general, mejores indicadores que el todo-incluido.

Sin embargo, es una modalidad que debe ofrecer, al ser una demanda del mercado turístico; habiendo sido adoptado por factores exógenos, Canarias debe asumirlo como una opción más, compatible con otras, para intentar maximizar sus beneficios para el destino.

### PALABRAS CLAVE

Todo-incluido, destino turístico, Canarias, gasto, fidelidad, modelo turístico.



## ABSTRACT

*The arrival of the all-inclusive to the Canary Islands has generated a social debate about its suitability and risks (lower spending and fidelity, intensive use of the accommodation, etc). This debate, however, has not been accompanied by sufficient scientific analysis.*

*We have analyzed more than 200,000 surveys to tourists, a questionnaire to 14 experts and the analysis of the scientific literature, to dictate the behavior of all-inclusive customers regarding spending, fidelity, mobility, integration with the local identity and overall satisfaction of the trip.*

*The results show all-inclusive customers with a lower level than the average expenditure, in particular with regards to the half board customers, who hold better results than the all-inclusive ones.*

*However, it is a modality that should be offered, as it is a demand of the tourist market; having been adopted by exogenous factors, it must be accepted as an additional option, compatible with others, to try to maximize the benefits for the destination.*

## KEYWORDS

*All-inclusive, tourism destination, Canary Islands, Loyalty, tourism model.*

## INTRODUCCIÓN

---

Las Islas Canarias son un destino turístico reconocido a nivel mundial, que recibe en la actualidad 11,9 millones de clientes anuales (Instituto Canario de Estadística, 2013).

Canarias ha sido objeto de atracción de la demanda turística desde el siglo XIX; desde aquel entonces, las condiciones climáticas del Archipiélago fueron popularizadas entre la población europea (especialmente la británica), que encontró en Canarias un punto ideal para el descanso y la recuperación de enfermedades respiratorias y reumatoides (Cruz, 2001).

Sin embargo, fue tras la Segunda Guerra Mundial cuando se generó en Canarias la evolución turística que lo convertiría en el destino internacional del tamaño antes mencionado.

Así, las Islas recibieron volúmenes crecientes de turistas en las siguientes décadas, de tal forma que el Archipiélago atravesó de forma veloz prácticamente todas las etapas del ciclo de vida como destino turístico (Butler, 1980), con un fuerte posicionamiento en los mercados de origen del Centro y Norte de Europa (Reino Unido, Alemania, Escandinavia), posicionamiento basado en atributos muy marcados, tales como buen clima todo el año, playas, paisajes, cercanía de los países de origen o precios asequibles.

Sin embargo, la evolución del destino Canarias denotó, a partir de la década de los noventa, un cierto agotamiento del modelo y del destino. Este agotamiento, que se consolidó desde el año 2000, se observó ante la confluencia de diversos factores, como: la obsolescencia de la oferta alojativa y comercial, la relativa pérdida de competitividad proveniente del incremento del nivel de vida de la población local y la entrada de España en el Euro, la excesiva dependencia de la distribución en origen frente a la escasa iniciativa emprendedora y gestora del cliente desde el destino, o el progresivo envejecimiento del turista que acudía al Archipiélago, que se encontraba con una falta de atractivo entre las nuevas generaciones de viajeros (Consejo Económico y Social de Canarias, 2012).

Aun así, Canarias sigue siendo un destino importante a nivel internacional y el turismo es el principal sector económico de la región, ya que representa el 29,5% del PIB y el 34,2% del empleo generado en las Islas (Exceltur, 2012).

Con este panorama como referencia, la modalidad de viaje todo-incluido, tradicionalmente aplicada en destinos competidores de Canarias, como el Caribe, comenzó a ser comercializada y utilizada por los clientes del destino turístico Canarias entre finales del siglo XX y los primeros años del siglo XXI.

Aunque ya posteriormente se analizarán los posibles factores que motivaron la adopción de este modelo de oferta en Canarias, lo cierto es que

el todo-incluido se ha posicionado con fuerza en el destino, de tal forma que, si en el año 2006 el 13,11% de los turistas llegados a Canarias declaró haber elegido esta modalidad vacacional, este porcentaje creció hasta el 30,50% en el año 2012 (Instituto Canario de Estadística, 2006-2013), de tal forma que el todo-incluido se ha convertido en la actualidad en la fórmula más utilizada por el cliente que vacaciona en Canarias.

Desde su introducción inicial en las Islas, hace ya más de una década, el todo-incluido ha sido continuo objeto de debate social en Canarias. Este debate se ha basado en dos aspectos principales: la bondad o perjuicio para el destino turístico Canarias de la aplicación del todo-incluido, y la necesidad de establecer sistemas de control y regulación legales y administrativos sobre esta modalidad.

Se considera que el turista que elige todo-incluido en sus vacaciones en Canarias es menos rentable para el destino frente a otro que elige media pensión o alojamiento y desayuno, modalidades históricamente más habituales en el modelo de comercialización turística canario. Sin embargo, se puede considerar que este debate no ha estado acompañado de datos y evidencias científicas claras que pudieran definir una opinión formada sobre la veracidad de las quejas planteadas, de cara a establecer, en caso necesario, medidas y estrategias conducentes a paliar esos potenciales efectos nocivos sobre el destino Canarias.

## **OBJETIVOS**

---

El presente documento pretende analizar las casusas y consecuencias de la implantación masiva de la modalidad todo-incluido en un destino turístico como Canarias. En particular, los objetivos de la investigación se enfocarán hacia tres puntos clave:

- Valorar los efectos que el todo-incluido ha generado en el Archipiélago desde su implantación.
- Determinar el perfil y comportamiento específico del cliente de todo-incluido en Canarias y establecer si existen diferencias estadísticamente significativas respecto a otras modalidades de alojamiento en varios aspectos clave: gasto en destino, movilidad dentro del destino,

relación con cultura e identidad locales, fidelidad al destino y satisfacción de la visita, ya que son estos los aspectos en los que, históricamente, se ha debatido sobre las diferencias existentes entre los clientes de todo-incluido y el resto de visitantes de Canarias.

- Formular propuestas estratégicas para el destino Canarias, con el fin de aprovechar las ventajas y mitigar los perjuicios del todo-incluido.

## **METODOLOGÍA**

---

Habiendo tomado como referencia la introducción y objetivos planteados, se ha intentado diseñar una metodología de investigación variada, combinando aspectos cuantitativos y cualitativos, tanto con fuentes primarias como secundarias.

De esta forma, para dar respuesta al primer objetivo planteado, se analiza la literatura científica relacionada con el todo-incluido, desde diferentes perspectivas, la del cliente, la de las empresas y la de los destinos en su conjunto, con el objetivo de establecer, a posteriori, comparaciones objetivas respecto a Canarias. Asimismo, se tomará referencia también de diversos estudios e informes realizados desde la industria turística y las administraciones públicas, así como la masiva presencia que el debate sobre el todo-incluido ha tenido en los medios de comunicación del Archipiélago Canario en la última década.

Finalmente, y con el fin de complementar el análisis cuantitativo con los aspectos más ligados a la industria y sus sub-sectores, se aplica una encuesta personalizada y semi-estructurada entre expertos del sector, tanto en Canarias como en mercados de origen. Así, durante los meses de abril y mayo de 2013 se realizaron un total de catorce encuestas de profundidad, en las que pretendíamos extraer de los expertos percepciones directas basadas en el negocio turístico, percepciones estas normalmente difíciles de obtener a través de análisis o procedimientos de otro tipo.

Ya, como ejecución del segundo objetivo a analizar en este Trabajo, se ejecutará una investigación profunda de los datos arrojados por la Encuesta sobre el Gasto Turístico en Canarias, realizada por el Instituto Canario de Estadística, observando tres aspectos: la importancia cuantitativa

del todo-incluido en Canarias y su evolución desde el año 2006, la definición del perfil del cliente de todo-incluido en el último año completo y, finalmente, un análisis comparativo de diversos atributos entre los turistas de todo-incluido, frente a los clientes de media pensión o solo alojamiento.

En este ámbito, los estudios realizados han sido, de un lado, descriptivos, y, de otro, de contrastación de hipótesis, en las que demostrar los planteamientos existentes sobre diferencias de comportamiento. Para todo esto, nos hemos valido del paquete estadístico SPSS.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

---

Aunque en la literatura científica existen múltiples y variadas definiciones del fenómeno todo-incluido, y a pesar de que se considera que el todo-incluido no ha sido suficientemente tratado por la comunidad investigadora (Agullo y Roselló, 2012), se pueden encontrar diversas acepciones de este fenómeno.

Partimos de una definición de paquete turístico o de viajes. que Sheldon and Mak (1987) y Morrison (1989) plantean como un viaje planeado y pagado con antelación, pudiendo incluir un amplio conjunto de ítems, desde el transporte al alojamiento, pasando por aspectos como las comidas o las excursiones, a veces acompañadas por escolta o guías.

Desde ese punto, Holloway (2000) va más allá, y plantea los paquetes turísticos todo-incluido como itinerarios de viaje integrados por un touroperador u otro oferente, que incorporan como mínimo tres elementos: transporte, alojamiento y transfers, aunque algunos pueden incluir aspectos adicionales como excursiones.

Desde una perspectiva más de mercado, se podría definir el todo-incluido como “aquel tipo de contratación en el que se ofrece en un precio cerrado alojamiento, desayuno, almuerzo, cena, todas las bebidas con las comidas, en los bares, discoteca y en el minibar, y los aperitivos, acompañado de amplias actividades de animación y deportivas” (Cabildo de Lanzarote, 2004).

Comentadas estas premisas, podríamos realizar una definición combinatoria de todas las predominantes, concluyendo que la modalidad de viaje todo-incluido es aquel producto vacacional que, bajo la modalidad

de paquete turístico, integra, al menos, los elementos principales de la vacación, en especial los transportes (al destino y entre el nodo de transportes del destino y el alojamiento), el alojamiento y la manutención alimenticia durante todo el viaje y, en este último caso, durante las 24 horas del día; todo esto permitiría al cliente abonar de forma única y directa la gran mayoría de sus gastos vacacionales y definir a priori, en un alto porcentaje, el volumen de gasto que van a generar sus próximas vacaciones.

El todo-incluido se introduce en el mercado como producto turístico en los años treinta del siglo XX, cuando en Estados Unidos o el Reino Unido se crearon los Holiday Camps, los cuales comenzaron a ofrecer productos que, durante las 24 horas del día, ofrecían diversas variedades de entretenimiento (Perelló, 2005; Rayna y Strjukova, 2009).

Sin embargo, sería el touroperador francés Club Med el verdadero pionero en la introducción de esta modalidad de alojamiento en el mercado internacional turístico (Cabildo de Lanzarote, 2004; YouGov, 2012), a partir de la década de los cincuenta del pasado siglo. En particular, Club Med diseñó un concepto, conocido como “Village de Vacances”, en destinos inicialmente franceses o de influencia francófona; el concepto pretendía fomentar en general hábitos saludables vinculados al fenómeno vacacional, incorporando numerosas instalaciones y actividades asociadas al deporte y el aire libre.

Aunque Club Med combinaba enclaves costeros y de montaña en sus complejos, aquellos vinculados a la costa sí estaban en buena medida ubicados en países poco desarrollados, en los que se construían amplios resorts, donde el cliente podía satisfacer todos sus deseos vacacionales sin necesidad de abandonar las instalaciones del hotel, ubicadas en zonas que se podrían considerar potencialmente de riesgo para los turistas fuera de las puertas del alojamiento, generando un concepto de aislamiento y baja vinculación con el destino.

Tomando la referencia de Club Med, en el Caribe, a partir de la década de los 70, operadores como Viva Resorts, Super Clubs o Sandals, inicialmente, y también las cadenas españolas Barceló, Sol Meliá, Occidental e Iberostar, decidieron implantar este sistema en dicho destino.

Asimismo, los principales touroperadores británicos y germanos establecieron (desde mediados de la década de los noventa los británicos y

algo después los alemanes) el producto de todo-incluido como prioridad en sus estrategias de comercialización de paquetes turísticos, donde el todo-incluido comenzó a ser implantado más allá de esos destinos donde teóricamente existían carencias de infraestructuras y seguridad, para empezar a estar operados en destinos occidentales tradicionales de costa.

En ese momento, en la frontera entre el siglo XX y el XXI, ocurrió un punto de inflexión, que provocó la entrada del todo-incluido en Canarias; en ese punto de inflexión, influyeron dos factores exógenos: la consolidación del todo-incluido en Turquía, uno de los grandes competidores de Canarias, y los problemas económicos que asolaron a Alemania hace ahora diez años, y que obligaron a los touroperadores a buscar fórmulas de reducción del coste vacacional ante las restricciones presupuestarias de los consumidores germanos.

En esa actualidad, el todo-incluido es un elemento clave para explicar el comportamiento de clientes y empresas turísticas de nuestro entorno, y aportamos como base algunos datos del principal mercado emisor de turistas a Canarias: el Reino Unido.

Estos datos (YouGov, 2012) indican que en la temporada de Verano el 40% de los paquetes turísticos vendidos en el Reino Unido se basaban en el todo-incluido.

De esta forma, y en una época marcada por la desintermediación turística y los viajes individuales, el paquete turístico recupera su lugar en el mercado, gracias a factores como la seguridad del viaje o la contención del gasto vacacional.

Desde la perspectiva de los destinos, si ya hemos hablado de la expansión del todo-incluido en Canarias, tenemos que hacerlo también de su fortaleza en sus principales competidores, donde Turquía ha desarrollado una oferta alojativa de nueva creación, basada en resorts de gran extensión y multitud de posibilidades de actividades vacacionales, enfocados de forma decidida hacia el todo-incluido, y, en especial, hacia el segmento familias.

En los destinos españoles, la implantación ha venido acompañada por la respuesta ya comentada de diversos sectores de la cadena de valor turística, que han defendido estos años la influencia negativa del todo-incluido para destinos turísticos como Canarias y Baleares (Aguiló, 2012;

Consejo Económico y Social de Canarias, 2005) y han planteado la necesidad de adoptar medidas legales para regular los niveles de calidad y servicio del todo-incluido, propuestas que finalmente no se han llevado a cabo.

El Consejo Económico y Social de Canarias, en su Dictamen sobre la incidencia del todo-incluido en Canarias (2005), proponía a los agentes turísticos contar con mayor información sobre este producto para que se pudieran generar debates más certeros sobre Canarias precedía lo siguiente: “Desde el Consejo Económico y Social de Canarias se entiende que en un destino como Canarias, dado sus recursos turísticos, su nivel de infraestructuras y el alto grado de desarrollo de la industria turística, no es probable la modalidad de “todo incluido” se generalice, sino que será una opción más dentro del mercado turístico”. Evidentemente, esta previsión, realizada en el año 2005, no se ha cumplido finalmente, ya que el todo-incluido ha crecido fuertemente desde entonces.

### **INFLUENCIA SOBRE EL NIVEL DE GASTO TURÍSTICO Y PRECIOS ALOJATIVOS DE LA COMERCIALIZACIÓN TODO-INCLUIDO**

Tradicionalmente, se ha planteado que el todo-incluido genera una presión a la baja de los precios a recibir por los empresarios alojativos y que la concentración de servicios en un paquete y esa presión a la baja provocan que el gasto desembolsado directamente en el destino sea inferior sobre otro tipo de clientes, siendo el gasto abonado en origen muy superior (Anderson, 2012).

Asimismo, se plantea la duda sobre si ese gasto extra en origen, de un cliente todo-incluido, compensa la reducción de pagos en el destino durante el viaje; en este sentido, es conveniente citar a diversos autores (Aguiló, 2012; Anderson, 2012), que, para el caso del destino Baleares, defienden que el gasto bruto medio de un cliente en régimen de todo-incluido es inferior al de un cliente de otras modalidades de paquete. Estas reflexiones también son planteadas en análisis desarrollados para el caso de Canarias (Cabildo de Lanzarote, 2004; Consejo Económico y Social de Canarias, 2005).

A pesar de que algunas de las investigaciones mostraban investigaciones empíricas que constataban estos hechos, se puede considerar que



son incompletos, ya que, en el caso del destino, el dato clave de rentabilidad debe ser la renta bruta recibida, y, al no contar con un desglose adecuado del flujo de rentas cliente-origen-destino, se podría decir que no se disponen de datos que comparen diversas modalidades y la generación bruta de ingreso turístico de cada una de ellas.

De otro lado, se observa la dualidad del todo-incluido, entre aquel dirigido a alojamientos de alto nivel de gasto y necesidades exclusivas y diferenciadas, frente a aquel otro modelo en el que el cliente posee como motivación principal el control del gasto vacacional (Consejo Económico y Social de Canarias, 2005). La orientación en exceso hasta este segundo tipo de cliente, es planteada por los diversos estudios analizados como uno de los principales riesgos de los destinos, que se pueden ver estereotipados como destinos masivos y de baja calidad (Parra y Melchior, 2006).

En esta línea, se puede reflexionar sobre el modelo de desarrollo turístico deseado para Canarias, frente al modelo implantado en otras áreas del planeta, como es el caso del Caribe. En algunas investigaciones (Schyst Resande y MR-Piloterna, 2011), se plantean debates sobre la aportación macroeconómica del modelo todo-incluido a destinos como República Dominicana, donde el 65% de los empresarios turísticos no alojativos planteaban que el modelo generaba efectos negativos en la economía local.

En resumen, la literatura plantea que la comercialización en todo-incluido, si está basada en elementos de ahorro de costes vacacionales y no hacia conceptos integrales de oferta de servicios, puede redundar en niveles de gasto e ingresos relativamente reducidos para el destino, en especial para la oferta no alojativa del mismo.

## **INFLUENCIA QUE POSEE EL TODO-INCLUIDO SOBRE LA FIDELIDAD DEL TURISTA A UN DESTINO**

Los estereotipos existentes sobre el cliente todo-incluido plantean que es un turista muy orientado al precio y relativamente poco fiel al destino. En este contexto, se plantea una distinción entre turistas genuinos de todo-incluido, que han elegido el destino por un factor económico ante todo, de aquellos

que, eligiendo todo-incluido, han llegado al destino por sus atributos en sí mismo.

Así, Anderson (2008), en el ámbito del destino turístico Baleares, realizó un estudio empírico entre turistas, preguntándoles “Si no existiese oferta de todo-incluido en Mallorca, ¿habría venido de todos modos a la Isla?”, calificando como genuinos a los respondieran que sí y como accidentales a los que dijese no.

Los resultados mostraron que solamente un 23% hubiera venido a Mallorca aún sin haber encontrado oferta de todo-incluido. Por tanto, el factor fidelidad es un aspecto muy a considerar, y durante esta investigación realizaremos un análisis empírico que intentará demostrar si la introducción masiva del todo-incluido ha modificado de forma significativa los niveles de repetición del viaje de los clientes del destino Canarias.

### **¿CUÁL ES LA RELACIÓN DE ESTE TIPO DE TURISTA CON EL DESTINO DURANTE SU ESTANCIA?**

De forma general, se considera que la aplicación del todo-incluido supone una menor relación del turista con el entorno y la idiosincrasia del destino; se argumenta que crean una especie de gueto (Issa y Jayawardena, 2003), al desmotivar el todo-incluido el abandono del hotel o resort por parte del turista y reducir sus posibilidades de interactuar con el entorno.

Este enfoque se ha consolidado tradicionalmente en los llamados *destinos emergentes*, esto es, aquellos que cuentan con unas infraestructuras deficientes en cuanto a seguridad, carreteras, etc.; este es el caso arquetípico del Caribe, en el que se achaca que el cliente de todo-incluido (mayoritario en el área) apenas se relaciona con la población local, permaneciendo en el alojamiento entre el 60% y el 90% del tiempo (Schyst Resande y MR-Piloterna, 2011).

Algunos estudios (Koc, 2006) inciden en que las tendencias actuales del turismo y de los turistas hacen un especial hincapié en el contexto social y ambiental de los destinos vacacionales, tendiendo hacia una humanización de los viajes de ocio, ante lo que un modelo intensivo de todo-incluido,

no asociado a la identidad del destino, puede ser un problema para los destinos turísticos en el futuro (en este caso, se hablaba de Turquía, competidor por excelencia de Canarias).

En el ámbito de Canarias, los debates coinciden en incidir en la movilidad y la relación con el destino como algunas de las principales críticas a la expansión del todo-incluido; en este sentido, el Consejo Económico y Social de Canarias, ya en el año 2005, planteaba la reducida movilidad de los turistas de todo-incluido, por la masiva oferta de servicios recibidos dentro del alojamiento.

La orientación tradicional del todo-incluido hacia destinos turísticos con bajos niveles de desarrollo y seguridad, generan dudas sobre la sostenibilidad de este modelo, en especial en destinos como Canarias, donde no existen esas barreras económicas y de seguridad que justificarían ese aislamiento del turista en el destino.

## **SATISFACCIÓN DEL TURISTA**

Numerosos estudios hacen hincapié en la relación de tres variables para un destino turístico: calidad, satisfacción del cliente y reputación del destino (Moreno y Celis, 2003).

Estas tres variables están correlacionadas y los destinos están influidos por este aspecto, especialmente en Canarias, donde los viajes anteriores al destino y la recomendación recibida de amigos y familiares son los dos aspectos principales a la hora de elegir Canarias como destino vacacional (Instituto Canario de Estadística, 2013).

La literatura plantea, como dogma general, que los destinos maduros sufren una pérdida de calidad con la aplicación del todo-incluido (Anderson, 2012), debido a la menor motivación, cercanía e implicación del personal de los alojamientos con todo-incluido, cuyos procesos tienden a ser más mecánicos y menos cercanos al cliente, además de tener menores incentivos económicos respecto a aquellos alojamientos que ofrecen otras modalidades de pensión alimenticia.

Algunos estudios empíricos (Koc, 2006) plantean que no existen diferencias significativas entre los niveles de satisfacción de los clientes de

todo-incluido frente al resto de clientes. Sin embargo, sí muestran que, en general, los turistas de todo-incluido suelen cumplir menos sus expectativas de viaje, con las consiguientes implicaciones que esto puede conllevar para Canarias.

## **ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

---

### **LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS**

Esta fase se va a componer de la reflexión planteada a miembros de la cadena de valor del sector turístico canario, ya que consideramos que existen aspectos cualitativos que pueden influir en las conclusiones del presente documento, ya que, en buena medida, las percepciones sobre un destino turístico y sus aspectos clave de competitividad se esconden bajo esa arista cualitativa.

De esta forma, hemos intentando encuestar a un conjunto amplio de la cadena del destino, afectados todos, de una forma u otra, por el avance de esta modalidad en Canarias.

Entre los encuestados se encontraban: propietarios de alojamientos, directores comerciales, representantes institucionales del sector alojativo, expertos en alimentación y bebidas, gerentes de organizaciones de gestión de destinos, responsables corporativos del destino Canarias en los touroperadores TUI y Thomas Cook, junto a miembros de la oferta complementaria del destino, tales como: parques de ocio, servicios de transporte, centros comerciales y oficinas de información al turista.

### **Resultados generales de la encuesta**

El análisis de las encuestas realizadas a los profesionales del sector indican que, en su mayoría, disponen de un conocimiento alto o muy alto del modelo todo-incluido en las Islas.

Directamente, la encuesta pasó a captar su opinión sobre los factores que, a su juicio, explican la llegada y avance de la modalidad de todo-incluido de un destino como Canarias. A este respecto, los expertos destacaron tres

factores: en primer lugar, la demanda de los turistas, en segundo término, la presión ejercida por parte de los touroperadores sobre las empresas del destino para fomentar la oferta de todo-incluido, y, por último, la necesidad de ajustar el gasto vacacional por parte de los turistas, como consecuencia de los episodios de crisis económica vividos a nivel internacional en los últimos tiempos.

**TABLA 1. CLAVES DEL AVANCE DEL TODO-INCLUIDO EN CANARIAS, POR NÚMERO DE RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS**

FACTOR	PRIMERA CAUSA	SEGUNDA CAUSA	TERCERA CAUSA
Demanda de los turistas, se adapta mejor a lo que buscan	7	3	2
Presión de los touroperadores	3	5	4
Crisis económica (necesidad de control del gasto vacacional)	1	3	2

Fuente: Elaboración propia.

En este punto debemos consignar cómo, en función del sector al que pertenezca el encuestado, las respuestas se enfocan hacia un factor explicativo u otro, esto es, mientras los touroperadores hacen hincapié en los aspectos relativos a la demanda y al mercado como causas del avance del todo-incluido, desde determinados sectores en destino (oferta alojativa y complementaria) se señala a los touroperadores como uno de los puntos clave en este asunto.

En este punto, la opinión general es que Canarias ha implantado un modelo de todo-incluido que se podría calificar de estándar, sin una diferenciación propia, producto de una réplica directa y no adaptada del modelo de otros destinos, e introducido en las Islas a raíz de la proliferación del todo-incluido en muchos de estos principales destinos competidores.

Asimismo, se coincide en apuntar que Canarias carece, salvo determinadas excepciones, de un todo-incluido premium (YouGov, 2012) orientado hacia clientes de alto poder adquisitivo.

Una percepción predominante es que los turistas tradicionales y fieles a Canarias han pasado de visitarla en régimen de solo alojamiento o media pensión a hacerlo en todo-incluido, ya que, queriendo venir al destino, la atractiva oferta en todo-incluido y/o el interés en asegurar el presupuesto vacacional han provocado ese cambio de modalidad alimenticia.

Los debates sociales en Canarias sobre la necesidad de regular legalmente la actividad del todo-incluido, ya mencionados anteriormente, nos condujeron a preguntar a los expertos sobre su opinión al respecto; once de los catorce expertos se mostraron en contra de regular reglamentariamente esta modalidad.

El comportamiento (diferenciado o no) del cliente todo-incluido, fue directamente encuestado a los expertos, con la base de los cinco puntos de debate de la presente investigación.

Como resultado general, la opinión mayoritaria de los expertos coinciden en que los usuarios de todo-incluido muestran peores resultados para el destino en los indicadores comentados, excepto en cuanto a fidelidad al destino, donde los encuestados sí consideran que aquellos que eligen todo-incluido tienen igual nivel de repetición del viaje que los que optan por otras modalidades vacacionales.

Por último, consideramos importante apuntar que los miembros de la touroperación coincidieron, en buena medida, en que el cliente de todo-incluido tiene una movilidad, integración con el destino y satisfacción semejantes a otro tipo de turistas.

El punto final de la encuesta planteó a los expertos su opinión sobre si la implantación y expansión del todo-incluido podía ser considerada como una oportunidad o una amenaza para el destino Canarias; los resultados muestran cierta división de opiniones, aunque los defensores del todo-incluido como amenaza se mostraron como el grupo más numeroso.

Sin embargo, si unimos aquellos que ven este modelo como una oportunidad con aquellos otros que ven al todo-incluido como una realidad del mercado más, tendríamos un grupo mayoritario.

## Reflexiones de los expertos. Elementos a introducir en el debate.

Hemos optado por rescatar diez reflexiones de los expertos contactados, reflexiones en algunos casos individuales y en otros coincidentes entre varias personas, lo que da más valor a la idea, ya que apuntemos que las encuestas fueron realizadas de forma privada e individual con cada experto.

### *Reflexión 1*

El todo-incluido no es elegido ni pretendido por el hotelero: en la mayoría de los casos, los empresarios alojativos contactados plantean que la asunción del todo-incluido en sus establecimientos ha venido como consecuencia de sugerencias planteadas, por los clientes y, especialmente, por los touroperadores, al hacer ver que, sin esa opción de todo-incluido, su establecimiento iba a tener menor atractivo y posibilidades de ser reservado.

### *Reflexión 2*

El todo-incluido es bueno si ese establecimiento lo es: algún encuestado plantea que, en el fondo, los problemas de calidad planteados para el todo-incluido (calidad de la comida, variedad y calidad de bebidas) pueden darse igualmente en la pensión completa o en la media pensión, y que todo se basa en ofrecer un servicio proporcionado a la categoría del establecimiento.

### *Reflexión 3*

Evitar usar el todo-incluido como simple arma de venta: un experto apunta que, en muchas negociaciones comerciales entre alojamientos y touroperador, la oferta de todo-incluido se ofrece casi gratuitamente, como medida agresiva de venta; en estos casos, el alojamiento se ve obligado a reducir drásticamente sus costes, generando un círculo negativo

de rentabilidad, calidad y satisfacción muy perjudicial para destino y alojamiento.

#### *Reflexión 4*

Canarias posee escasa oferta de todo-incluido Premium: los establecimientos en Canarias realmente especializados en todo-incluido de perfil alto y servicios completos son pocos, y generalmente asociados a conceptos de club vacacional, en las islas de Tenerife, y, en especial, Fuerteventura.

#### *Reflexión 5*

La contradicción de la movilidad: uno de los grandes focos de debate es la gran cantidad de tiempo que el cliente de todo-incluido permanece en el hotel, con los consiguientes teóricos efectos sobre el destino y toda su oferta complementaria.

En este punto vemos una contradicción curiosa: mientras los representantes de la oferta complementaria se quejan de esa falta de movilidad, los empresarios alojativos comentan que para ellos es muy interesante que sus clientes en todo-incluido salgan con cierta asiduidad del alojamiento, ya que su presencia continua genera altos costes (agua, luz, alimentación, etc.).

#### *Reflexión 6*

Competitividad del destino: gran parte de la muestra contactada, y en especial los miembros del sector mayorista, plantean que, si Canarias no ofertase todo-incluido, perdería un porcentaje importante de clientes, aspecto ya comentado anteriormente; sin embargo, uno de los touroperadores contactados apuntó que, a igualdad de precios, sus clientes de todo-incluido elegirían con mucha probabilidad un destino tradicional español (Canarias) en perjuicio de Turquía y Egipto, por factores como calidad de comida o seguridad.



### *Reflexión 7*

El destino y su oferta complementaria han de gestionar el todo-incluido: muchos expertos locales plantean que el destino y, en especial, su oferta complementaria, debe innovar para generar un posicionamiento de imagen previa del destino que genere un interés y un deseo del cliente en conocer esa oferta.

### *Reflexión 8*

A partir de cierto momento, el cliente en todo-incluido sale del alojamiento: varios de los encuestados aducen que los usuarios en todo-incluido alcanzan, a partir del tercer o cuarto día de estancia, cierto grado de agotamiento en el disfrute de los servicios en el alojamiento.

### *Reflexión 9*

¿Es posible regular las marcas de las bebidas?: En la pregunta planteada sobre la necesidad de regular legalmente el todo-incluido, y en el consenso sobre la escasa viabilidad de la medida, se ponía el acento sobre la variedad y marcas de las bebidas ofrecidas en el alojamiento, uno de los aspectos más tenidos en cuenta por las empresas alojativas, los clientes y las empresas de restauración del destino.

Así, se planteaba si era viable introducir en un texto legal la variedad y marcas que se han de ofrecer para crear un estándar adecuado de calidad, y se argumentaba que era tremendamente difícil traspasar ese detalle de estándares de servicio a un texto legal, apostando los expertos (su mayoría) por el mercado y la reputación de los clientes como elementos clave.

### *Reflexión 10*

Las visiones extremas: entre varios de los encuestados se plantea un rechazo general a la expansión del todo-incluido en el destino. Así, se aportan argumentos como que es un cliente solamente orientado al factor

precio, que no tiene interés alguno por relacionarse y conocer el destino, que no es fiel, que está generando numerosas pérdidas y cierres en la oferta complementaria, y, en general, que perjudica al destino.

Por el contrario, si atendemos a lo planteado por los representantes de los touroperadores, el todo-incluido es una modalidad de viaje más, altamente demandada por los clientes y que no genera perjuicios graves al destino, al menos no en la dimensión mencionada en el anterior párrafo, destino que tendría un problema importante de captación de clientes si no ofertase todo-incluido de forma masiva.

## **ANÁLISIS CUANTITATIVO. ENCUESTA SOBRE EL GASTO TURÍSTICO EN CANARIAS**

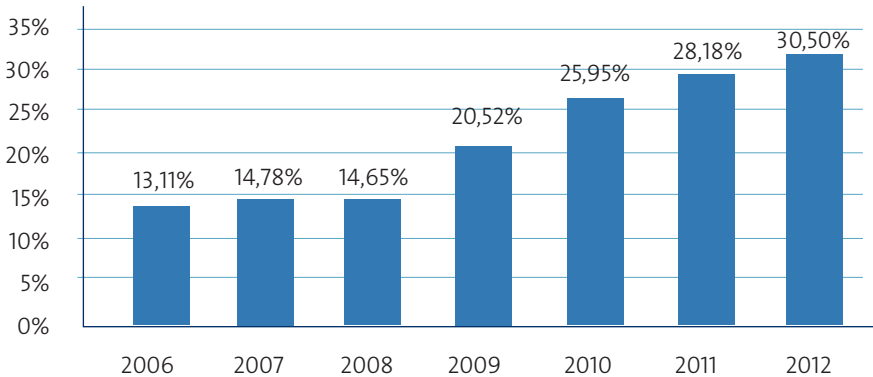
---

En el presente apartado, pretendemos realizar un amplio análisis de los resultados de la Encuesta de Gasto Turístico en Canarias, gracias a la cesión de los datos de la citada que realiza en torno a 30.000 cuestionarios anuales en las Islas.

### **Situación general del todo-incluido en Canarias**

La opción de todo-incluido se ha convertido, desde el año 2010, en la modalidad de alojamiento y pensión más utilizada en Canarias. En 2012, el 30,50% de los turistas llegados al Archipiélago decidieron elegir esta opción, que ha mostrado un crecimiento exponencial en los últimos años (ver gráfico 1).

### GRÁFICO 1. TURISTAS EN MODALIDAD TODO-INCLUIDO EN CANARIAS. 2006-2012.



Fuente: Encuesta sobre el Gasto Turístico en Canarias. ISTAC.

Este avance en las preferencias de los clientes del destino Canarias se ha reflejado en un descenso paralelo de la importancia relativa de las modalidades tradicionalmente líderes en Canarias: solo vuelo, solo alojamiento y media pensión.

Hemos analizado asimismo la penetración de la modalidad todo-incluido según las diferentes Islas del Archipiélago, y los resultados muestran diferencias notables, ya que mientras Fuerteventura recibe al 53,20% de sus turistas en todo-incluido, Gran Canaria queda en el 24,64% de presencia relativa.

Todas las Islas muestran un crecimiento claro del todo-incluido, más que aquellas basadas en el concepto *£4¥)£f*, con una oferta complementaria menos variada y un gasto en destino más bajo, donde el todo-incluido registra una mayor penetración, pudiendo en este punto recordar los artículos analizados sobre la República Dominicana (Moreno y Celis, 2003; Schyst Resande y MR-Piloterna, 2011) y establecer paralelismos con lo ocurrido en Fuerteventura y, en menor medida, Lanzarote (cuota del todo-incluido: 31,63%).

## Perfil del turista de todo-incluido en Canarias

En el presente apartado definiremos en detalle las claves del cliente que, el pasado año 2012, eligió el todo-incluido como régimen vacacional, para comparar ese perfil con el de 2006, para dar cumplimiento al segundo objetivo de este estudio, y obtener conclusiones sobre su evolución.

El turista de todo-incluido en Canarias es eminentemente germano y británico, nacionalidades que en su conjunto representan el 61,10% de la demanda total en las Islas; sin embargo, observamos cómo el cliente alemán si tiene una presencia especialmente destacada en el ámbito del todo-incluido; por su parte, el Reino Unido sí mantuvo una cuota de mercado similar, en torno al 30%, tanto para el ámbito del todo-incluido como para el conjunto de modalidades de pensión alimenticia.

Con respecto a la media global del destino, el todo-incluido muestra mayor penetración en la edad de 25 a 44 años, así como en el colectivo de edades jóvenes (16-24 años); es interesante apuntar que el colectivo de mayores de 44 años, siendo el más importante para el conjunto de turistas en Canarias, no posee un rol tan importante en el todo-incluido.

En cuanto al nivel profesional y económico del cliente, en ambas variables se observa una distribución muy variada, en la que debemos destacar que los clientes de todo-incluido muestran una presencia relativamente destacada en los clientes con nivel adquisitivo medio-alto (de 60.000 a 84.000 euros de ingresos anuales).

Los turistas de todo-incluido en Canarias muestran un perfil de reserva de vuelo y alojamiento muy acentuados; de este modo, la compra del vuelo a las Islas por parte de estos clientes se realiza eminentemente a través de un touroperador o una agencia de viajes, en un 83,70% de los casos (en general, este porcentaje en Canarias se sitúa en el 70,4%).

En el caso del alojamiento, el patrón de comportamiento es paralelo, ya que un 84,10% de las reservas fueron realizadas a los canales tradicionales; sin embargo, los otros canales de comercialización (venta directa del alojamiento y portales de Internet) tuvieron una penetración muy reducida para el caso del todo-incluido, en especial en la venta directa por el alojamiento.

En cuanto a la estancia media del cliente de todo-incluido, fue de 8,86 días, notablemente inferior al promedio del destino (9,45 días); la importancia notable de la modalidad hotelera en el todo-incluido (modalidad de menor estancia promedio en general) genera una importante influencia, siendo este bajo nivel de estancia un elemento sobre el que reflexionar.

Si observamos el nivel de gasto de los turistas llegados a todo-incluido en régimen todo-incluido, vemos que son 1.055,32 euros, ligeramente por debajo del nivel general de Canarias (1.072,37 euros); sin embargo, la distribución del gasto entre origen y destino es diametralmente opuesta, de tal forma que el turista todo-incluido desembolsó el 83,04% de su presupuesto vacacional en origen, por un 16,96% durante su estancia en el destino.

Mientras, el dato general de Canarias varía (gasto en origen, 69,94%; gasto en destino, 30,06%), lo que muestra que es clara la diferencia de modelo.

En cuanto a la experiencia del viaje, la impresión general de los turistas de todo-incluido quedan en la línea del promedio de Canarias (92,84% impresión buena o muy buena; 0,81% impresión mala o muy mala). En cuanto a la valoración de la experiencia del alojamiento, sobre el cual se ha comentado en la literatura que el todo-incluido puede generar percepciones negativas en el cliente (Koc,2006), los datos muestran que la valoración de los clientes sobre la calidad y el trato en el alojamiento que ofrece todo-incluido son muy semejantes al resto de las modalidades de viaje a Canarias.

El 61,20% de los turistas que eligieron todo-incluido en el Archipiélago canario en el año 2012 declaró haber visitado Canarias con anterioridad; esta tasa de repetición, razonablemente importante, es sin embargo algo inferior a los niveles de fidelidad absolutos del destino, situados, en el 65,02%; esto puede indicar cierta pauta ligeramente diferenciada entre los clientes de todo-incluido y otros tipos de turistas llegados a las Islas.

Acerca de la movilidad, hemos analizado el porcentaje de clientes que realizó algún tipo de excursión organizada o excursión de forma independiente, y los resultados muestran en general que los clientes en todo-incluido realizan menos excursiones individuales que el resto de turistas, mientras que, en el caso de las excursiones grupales organizadas, se in-

vierten los términos y los clientes en todo-incluido se muestran algo más proclives.

Por último, queremos valorar la relación del cliente con el destino y su participación en la cultura, identidad y gastronomía locales; los resultados indican que no se puede afirmar con rotundidad una diferencia de conocimiento y percepción de cultura y gastronomía locales, ya que una imagen general ligeramente mejor para el cliente de todo-incluido, viene acompañada de un similar uso de la oferta museística, pero menor en la gastronómica; en todo caso, la diferencia en la gastronomía muestra que el modelo intensivo del todo-incluido influye en esa menor profundización culinaria en el destino.

### **Evolución del perfil del cliente de todo-incluido en los últimos años**

El crecimiento de la popularidad del todo-incluido en Canarias y los estereotipos desarrollados sobre el mismo, hacen que sea interesante comparar la evolución del cliente de esta modalidad, entre el año 2006, base del ascenso del todo-incluido en las Islas, hasta 2012, ejercicio de máximos de este segmento.

A modo general, una cuestión importante a plantear es si el perfil de cliente se mantiene en pautas similares en muchos de los aspectos considerados; de esta forma, los aspectos socio-demográficos del cliente (sexo, edad, actividad profesional) son muy semejantes entre 2006 y 2012, debiendo mencionar como excepción el nivel de ingresos de los turistas, donde se observa cierta mejora hacia los niveles más altos de renta (a partir de 60.000 euros anuales).

Asimismo, y en cuanto al origen de los clientes, se observa un avance importante del mercado británico; en paralelo, el mercado alemán sigue teniendo un rol importante, pero no tan preponderante como en 2006. De otro lado, sorprende el incremento en el mercado nórdico entre 2006 y 2012, que prácticamente triplica su cuota de participación en el todo-incluido en Canarias, evidenciando cómo un cliente poco habituado a este segmento está aprovechando la existencia del mismo para obtener un mayor ahorro en su tradicional viaje a Canarias (el cliente nórdico es tra-

dicionalmente un cliente muy fiel al destino, con un nivel de repetición del 71,40% en 2012).

Sin embargo, en otros aspectos, en general relacionados por el comportamiento viajero del turista, sí han variado de forma considerable las pautas de comportamiento del turista que elige todo-incluido en Canarias.

Por ejemplo, el tiempo de reserva de antelación del viaje se ha reducido y, en particular, crecen las reservas de muy última hora (asociadas, probablemente, a ofertas agresivas y a clientes no genuinos del destino, como plantea Anderson en 2008).

El nivel de gasto por cliente en todo-incluido ha crecido en los últimos años (un 10,53% en 6 ejercicios), pero gracias al avance del gasto realizado en origen, ya que el desembolso realizado durante su estancia en Canarias cayó un 10,61% en el período 2006-2012; esta pauta, que coincide con lo ocurrido con el total de turistas llegados a Canarias en todo tipo de modalidades, puede plantear dudas sobre la rentabilidad turística del modelo en Canarias.

La elección de Canarias y, en particular, la repetición en la elección, es algo muy usual en los turistas del Archipiélago; en nuestro caso de estudio, observamos un nivel de repetición cercano al 60%, nivel que ha mejorado asimismo en los últimos años.

La estancia promedio del cliente todo-incluido ha caído en un 7,03% en los últimos años, quedándose en los 8,86 días, un descenso similar al obtenido para el agregado del destino; esta caída en el número de noches supone la necesidad para el destino de captar mayor número de clientes para generar similar nivel de actividad y lo que ello supone para el destino.

**TABLA 2. EVOLUCIÓN DEL PERFIL DEL TURISTA TODO-INCLUIDO EN CANARIAS. 2006-2012**

PERFIL	2006 TOTAL	2006 TODO-INCLUIDO	2012 TOTAL	2012 TODO-INCLUIDO
<b>MERCADOS</b>				
Alemania	23,55%	43,20%	21,96	29,60%
España	18,05%	14,40%	12,51%	9,20%

EL TODO INCLUIDO: IMPORTANCIA Y EFECTOS EN EL MODELO TURÍSTICO DE LAS ISLAS CANARIAS

PERFIL	2006 TOTAL	2006 TODO-INCLUIDO	2012 TOTAL	2012 TODO-INCLUIDO
<b>MERCADOS</b>				
Holanda	4,17%	5,00%	4,15%	3,50%
Países Nórdicos	9,71%	3,00%	13,23%	8,80%
Reino Unido	30,30%	21,70%	29,84%	31,50%
<b>SEXO</b>				
Hombre	49,11%	46,40%	49,51%	47,80%
Mujer	50,89%	53,60%	50,49%	52,20%
<b>EDAD</b>				
16-24	9,49%	12,70%	9,12%	12,60%
25-44	41,09%	47,80%	45,43%	49,30%
45-64	36,53%	31,40%	32,96%	30,20%
65 ó +	12,90%	8,00%	12,49%	7,90%
<b>OCUPACIÓN</b>				
Empresario	10,64%	9,80%	11,93%	11,00%
Autónomo/Profesional Liberal	11,71%	9,70%	10,79%	9,40%
Asalariado Alta Dirección	9,35%	9,40%	9,28%	9,20%
Asalariado Cargo Medio	25,99%	31,10%	28,01%	30,30%
Asalariado Nivel Auxiliar	7,64%	7,10%	6,73%	6,90
Otros asalariados y obreros	6,01%	7,40%	10,54%	13,20%
Estudiantes	5,31%	5,20%	5,28%	5,20%
Jubilados	17,48%	14,30%	14,86%	12,00%
Amas de casa	4,96%	5,20%	1,09%	1,30%
Desempleados	0,92%	0,70%	1,51%	1,50%
<b>RESERVAS DEL VUELO</b>				
Touroprador	41,84%	42,80%	50,72%	58,30%
Compañía aérea	14,74%	6,70%	18,68%	7,20%
Agencia de viajes	34,81%	44,60%	19,65%	25,40%
Portal de Internet	5,46%	3,70%	8,84%	8,00%
No lo sabe	3,16%	2,20%	2,11%	1,00%
<b>RESERVA DEL ALOJAMIENTO</b>				
Touroprador	36,13%	39,90%	45,43%	55,20%
Al alojamiento directamente	12,96%	6,80%	11,53%	5,00%



PERFIL	2006 TOTAL	2006 TODO-INCLUIDO	2012 TOTAL	2012 TODO-INCLUIDO
<b>RESERVA DEL ALOJAMIENTO</b>				
Agencia de viajes	31,24%	45,80%	21,42%	28,90%
Portal de Internet	4,63%	4,00%	11,83%	9,40%
No lo sabe	4,83%	3,50%	2,93%	1,40%
No le hacía falta	10,21%	0,00%	6,87%	0,00%
<b>MOTIVOS DE ELECCIÓN</b>				
Precio	13,03%	13,40%	15,26%	16,80%
Oferta cultural	1,53%	1,60%	2,40%	2,10%
<b>ANTELACIÓN RESERVA VIAJE</b>				
De 1 a 7 días	11,34%	8,60%	9,35%	11,70%
De 8 a 15 días	13,43%	13,70%	10,22%	10,60%
De 16 a 30 días	18,59%	18,30%	16,61%	17,50%
De 31 a 90 días	27,86%	29,00%	31,56%	30,90%
Más de 90 días	25,75%	29,30%	29,03%	24,20%
No lo sé	2,22%	1,20%	2,09%	5,00%
<b>ESTANCIA MEDIA</b>	10,2	9,53	9,45	8,86
<b>GASTO</b>	942,53	954,78	1072,37	1055,32
Gasto total por persona	582,3	754,60	750	876,38
Gasto en origen por persona	360,23	200,18	322,37	178,94
<b>ALOJAMIENTO</b>				
Valoración alojamiento	7,54	7,54	7,94	8,02
Trato alojamiento	7,78	7,65	8,3	8,33
<b>REPETIDORES</b>	64,33%	59,50%	65,02%	61,20%
<b>VALORACIÓN</b>				
Actividades culturales	6,74	6,75	7,2	7,3
Oferta local gastronomía	7,08	7,07	7,4	7,47
<b>SATISFACCIÓN</b>				
Muy mala/mala	0,86%	1,00%	0,81%	1,00%
Normal	9,24%	9,10%	6,34%	6,40%
Buena/Muy buena	89,90%	89,90%	92,84%	92,70%

PERFIL	2006 TOTAL	2006 TODO-INCLUIDO	2012 TOTAL	2012 TODO-INCLUIDO
<b>INGRESOS</b>				
De 12 a 24.000	21,04%	23,70%	18,95%	19,80%
De 24.001 a 36.000	21,97%	22,50%	20,36%	22,20%
De 36.001 a 48.000	18,30%	18,70%	17,30%	17,70%
De 48.001 a 60.000	14,08%	13,50%	13,93%	14,00%
De 60.001 a 72.000	8,59%	7,60%	9,20%	8,80%
De 72.001 a 84.000	5,10%	4,60%	5,93%	5,50%
Más de 84.000	10,93%	9,50%	14,34%	12,10%

Fuente: Encuesta sobre el Gasto Turístico en Canarias. ISTAC.

Finalmente, los aspectos cualitativos y de opinión sobre el viaje sí muestran una evolución al alza en los últimos años; así, por ejemplo, la satisfacción general de los clientes y la relacionada con el alojamiento (calidad y trato) ha mejorado desde 2006, y hemos de destacar el avance en la valoración del trato recibido en los establecimientos, algo que hay que realzar, máxime con los riesgos teóricos ya comentados de que el régimen todo-incluido pueda suponer un peor desempeño del empleado del alojamiento.

### **Análisis comparativo de perfil y comportamiento del turista: solo alojamiento, media pensión y todo incluido**

En el ánimo de desentrañar las claves del todo-incluido en Canarias, se ha estimado conveniente establecer un análisis comparativo entre esta modalidad y las otras dos preponderantes en Canarias: la opción de solo alojamiento (vinculada normalmente al alojamiento extrahotelero) y la opción de media pensión. Estos tres grupos agrupan al 74,98% de la demanda turística canaria en el año 2012.

En cuanto al peso específico de cada modalidad, y como apuntamos anteriormente, el crecimiento del todo-incluido (desde el año 2009 especialmente), ha ido directamente en detrimento de las otras modalidades,

pero en especial del vuelo y alojamiento, que ha perdido casi un 25% de cuota de mercado en los últimos seis años; aquí, la obsolescencia creciente del sector extrahotelero (Consejo Económico y Social de Canarias, 2005; Hernández, 2012) posee un papel explicativo importante.

Cada modalidad presenta unas pautas muy diferenciadas en cuanto a la distribución de turistas por nacionalidad, de tal forma que se puede argumentar que las pautas tradicionales de comportamiento de algunos mercados de origen se siguen manteniendo, léase la predilección del cliente alemán o nacional por la media pensión o la tradicional orientación de nórdicos, holandeses y británicos por el alojamiento extrahotelero y sin pensión alimenticia.

Esta predilección genera que el todo-incluido, aunque es la modalidad más utilizada en el conjunto del destino Canarias, no sea el modelo favorito de ninguno de los cinco principales países emisores de turistas al archipiélago canario, siendo la clave de su éxito su presencia relativamente importante en todos los mercados de origen. Por tanto, se puede dar a entender que el todo-incluido es una opción útil e importante, pero no predilecta para el turista que visita Canarias.

En cuanto a los niveles de gasto de cada modalidad, es la media pensión la que ofrece un nivel de gasto agregado superior, con 1.238,44 euros de gasto medio por turista, frente a los 1.084,06 euros del solo alojamiento y los 1.055,32 euros del todo-incluido; esta última es la única modalidad que queda por debajo de la media general de gasto por turista en Canarias en 2012 (1.072,37 euros).

Para cerrar el presente apartado, es conveniente aportar que la estancia promedio de los clientes de media pensión y, en especial, de los de solo alojamiento, es superior a la de los clientes de todo-incluido, introduciendo aquí de nueva una propuesta de debate estratégico del destino, acerca de la preferencia por clientes con largas estancias o con mayores niveles de gasto diario.

Al respecto de la fidelidad al destino, mientras que los usuarios de solo alojamiento habían visitado antes el Archipiélago en un 73,10% de ocasiones, los clientes de todo-incluido repitieron en las Islas en un 61,20% de casos y la media pensión alcanzó el 65,80%; ante estos resultados, con-

sideramos que sí existen ciertas diferencias en el porcentaje de repetidores, importantes como para plantear una menor fidelidad del cliente todo-incluido en Canarias.

En cuanto a la movilidad intra-destino, los datos muestran que el usuario de todo-incluido tiene, en general, un menor interés en las excursiones, respecto, especialmente, a los clientes que disfrutan de media pensión. Al respecto de las excursiones organizadas, tanto los usuarios de media pensión como los de solo alojamiento muestran un interés similar, cercano al 29% (por un 26,61% para los turistas en todo-incluido).

Finalmente, y en enlace directo con la movilidad, los datos nos muestran que la relación con el destino, y en especial con la gastronomía, difiere; así, interaccionan en mucha mayor medida los clientes que optaron por venir a Gran Canaria en media pensión (26,22% de usuarios degustaron la cocina de la Isla, por un 16,87% para el todo-incluido y un 23,44% en solo alojamiento).

## **CONCLUSIONES**

---

El presente trabajo pretende plantear un debate sobre la situación en Canarias de la modalidad de viaje todo-incluido. La posibilidad de tener contratados un gran porcentaje de los servicios vacacionales y controlar al máximo el nivel gasto vacacional, son algunas de las razones que explican el auge de esta modalidad en el turismo a nivel mundial en los últimos tiempos.

La llegada y crecimiento de esta tipología ha sido notable en Canarias, hasta el punto de convertirse en el año 2012 en la modalidad de contratación más popular entre los turistas que eligieron el citado archipiélago. Este crecimiento ha venido acompañado de un amplio debate en la sociedad canaria, desde donde se ha planteado, en la última década, la conveniencia de que el destino turístico Canarias otorgase un papel destacado al todo-incluido.

El motivo de esta duda, emitido en buena medida desde los miembros de la oferta de restauración y ocio turístico del destino, partía de la premisa de que el todo-incluido estaba tradicionalmente vinculado a destinos con un bajo nivel de seguridad y oferta alternativa al alojamiento y, que

introducirlo en un destino como Canarias, podría generar un cambio de modelo para el destino, cambios que podrían ser perjudiciales.

Como respuesta a estos planteamientos y a la reducida variedad de estudios profundos sobre la materia, optamos por analizar el comportamiento de este tipo de turistas en cinco aspectos clave del viaje: gasto realizado, fidelidad al destino, movilidad durante la estancia, relación con los elementos idiosincrásicos del destino (cultura, gastronomía) y satisfacción general sobre la estancia.

El gasto turístico de un cliente en todo-incluido en Canarias se situó en 2012 en los 1.055,32 euros, un 1,59% por debajo del gasto del turista promedio general llegado al destino (1.072,37 euros), observándose una gran diferencia del gasto realizado durante la estancia, donde el cliente de todo-incluido es la modalidad de alojamiento que menor desembolso realiza, entre todas las opciones existentes.

Sin embargo, acerca de la mayor o menor contribución del modelo todo-incluido a la renta turística del destino Canarias, hemos de comentar que existe una carencia de datos macroeconómicos sobre la distribución del gasto realizado para emitir un juicio absoluto sobre la cuestión.

Sí podemos afirmar que en 2012 y en promedio desde 2006, los clientes en todo-incluido son los que realizan un menor desembolso total entre los turistas que se hospedan en alojamientos reglados, y aunque el gasto en origen es elevado, otras modalidades de alojamiento, como la media pensión, muestran incluso en origen un mayor desembolso por cliente (a pesar de que la media pensión adquiere menor número de servicios que el todo-incluido).

A este respecto, desde los expertos consultados se apunta que buena parte de los hoteles de máxima categoría en Canarias no ofrecen todo-incluido, lo que puede explicar el resultado comentado, y que enlazamos con otra reflexión de los expertos: el modelo de todo-incluido en Canarias está basado casi en su totalidad en el ahorro de costes vacacionales, y no en un enfoque de alto nivel de gasto y servicios, en un todo-incluido que podemos denominar *Premium* (YouGov, 2012).

La menor fidelidad al destino es otro argumento largamente empleado para plantear un inferior interés para Canarias del cliente todo-incluido;

en 2012, el 61,20% de estos turistas manifestó haber visitado Canarias con anterioridad, cifra que ha crecido en los últimos años ligeramente. Comparativamente, el turista medio en Canarias registró en 2012 un nivel de repetición del 65,02%, por lo que el cliente todo-incluido muestra, en cierta medida, una menor fidelidad; de todos modos, los niveles de los que hablamos son notablemente altos en ambos casos, y hemos de reseñar ese aumento de la fidelidad apuntado en el párrafo precedente.

Este aumento de la repetición, aproximándose a las cifras generales del destino, enlaza con la opinión de varios expertos consultados, que plantean que Canarias está manteniendo el mismo tipo de cliente en los últimos años, pero que los cambios en la oferta y en la demanda (aumento de establecimientos en todo-incluido, obsolescencia de parte de la oferta, especialmente extrahotelera o la acentuación de la crisis económica en los últimos años) han generado que el turista tradicional de Canarias haya pasado de hospedarse en un régimen de solo alojamiento o media pensión a realizarlo en todo-incluido.

En este punto incidimos en un argumento masivamente defendido por los expertos: Canarias se puede haber visto obligada en cierta medida a implantar el todo-incluido en el destino, como arma competitiva y para retener a una parte su clientela tradicional, ante el empuje del mercado turístico a favor del todo-incluido.

La encuesta realizada a los expertos hizo especial hincapié sobre las razones inductoras de la llegada y auge del todo-incluido en Canarias, y los tres aspectos más importantes a su juicio fueron exógenos: la demanda de los turistas (se adapta mejor a lo que buscan), la presión de los touroperadores y la crisis económica.

El siguiente ítem valorado fue el de la movilidad, donde los datos nos indican que los turistas llegados en régimen de todo-incluido tienen un comportamiento diferenciado al resto. Este comportamiento diferenciado se observa en una importancia menor de las excursiones individuales; sin embargo, para las excursiones organizadas observamos un patrón distinto, donde la comercialización en todo-incluido muestra un interés más alto (26,61% de excursiones organizadas, por un 20,23% de media general). Este comportamiento diferenciado, pero dual, nos arroja dudas a la hora

de concluir, categóricamente, si el modelo de todo-incluido reduce y limita la movilidad del turista durante su estancia, de modo general.

Lo que sí podemos plantear claramente es que los clientes en todo-incluido presentan una movilidad bastante inferior, por ejemplo, a los turistas llegados a la Isla en régimen de media pensión.

El cuarto aspecto valorado es el nivel de relación del cliente llegado al destino con los elementos de identidad del mismo, para lo cual hemos tomado como referencia la percepción y uso que los turistas realizaron de la oferta cultural y gastronómica de Canarias.

La valoración de la oferta cultural del destino fue muy similar e incluso ligeramente superior por parte de aquellos alojados en todo-incluido, lo cual nos puede hacer pensar en que no existe una predisposición clara del cliente de todo-incluido especialmente diferente hacia estos elementos idiosincrásicos respecto a otros tipos de turistas.

Sin embargo, partiendo de una valoración semejante, la intensidad en el uso de los recursos de identidad del destino fue más reducida para el cliente del todo-incluido, especialmente si se compara con el usuario de media pensión.

Como ítem clave final, medimos la satisfacción del cliente; en este apartado, los resultados de las encuestas analizadas muestran resultados prácticamente idénticos en la impresión sobre el viaje a las Islas en régimen de todo-incluido, si comparamos estos resultados con el conjunto del destino turístico Canarias.

Por último, si comparamos la impresión de los clientes en media pensión, esta modalidad obtiene, en general, buenos resultados en los diferentes indicadores observados, y es defendida por muchos expertos como una modalidad muy interesante para el destino, en términos de aportación económica y de calidad al mismo.

Al respecto de la evolución reciente, tras unos años de avance paulatino y otros de crecimiento acelerado (2009-2011), donde los efectos de la Primavera Árabe y la acentuación de la crisis económica jugaron un efecto crucial según los expertos, en 2012 la cuota de mercado del todo-incluido ralentizó su crecimiento e incluso, en el primer trimestre de 2013, ha reducido

en cierta medida su presencia en el Archipiélago, por primera vez respecto al año precedente.

Estos hechos últimos nos permiten plantear un escenario de consolidación de niveles y de reparto equilibrado de la demanda del destino por modalidades; es decir, Canarias puede haber alcanzado un nivel de distribución de la demanda por canales, tipos de alojamiento y pensión alimenticia que permite, en lo posible, mantener estable la estructura empresarial y niveles de renta de las diferentes partes de la cadena de valor.

Este argumento lo basamos en dos aspectos: la estabilización comentada de los indicadores de demanda turística y la notable disminución del debate social existente en las Islas sobre el todo-incluido respecto a la pasada década o inicios de la actual.

Continuando este argumento, podemos plantear que el todo-incluido se ha convertido en una herramienta útil y necesaria para el cliente del destino Canarias, como una opción más.

Las encuestas realizadas a expertos denotan, no obstante, visiones muy diferenciadas sobre la influencia del todo-incluido en el destino, de tal forma que, en muchos casos, cada parte de la cadena de valor plantea debilidades en otras partes de la cadena como justificantes del alza del todo-incluido.

En este punto, se plantea la importancia de abordar la cuestión del todo-incluido a nivel general del destino y con una perspectiva estratégica, pero solamente como un aspecto más de esa estrategia turística, otorgándole la debida importancia.

A su vez, es importante recalcar que según los expertos, son los aspectos exógenos (presión de los touroperadores, demanda de los clientes, crisis económica) los que explican en mayor medida el auge del todo incluido en Canarias, por lo que podemos volver a incidir en esa idea del todo-incluido como apuesta no expresamente elegida por el destino.

El todo-incluido, como hemos observado aquí, puede generar un nivel de ingreso agregado al destino inferior a otras modalidades de viaje; sin embargo, no podemos negar que el todo-incluido es un producto demandado y que Canarias debe ofertar.



El destino debe reflexionar sobre si el interés ha de enfocarse hacia una reducción de la cuota de mercado del todo-incluido o hacia la mejora del perfil de servicios, calidades y precios.

Como corolario al documento, hemos de apuntar la opinión de los expertos, sobre si el todo-incluido y su crecimiento en Canarias se puede considerar una oportunidad o una amenaza: el grupo de opinión mayoritario de los encuestados observó el todo-incluido como oportunidad, seguido de los que piensan que esta modalidad es, simplemente, una realidad del mercado.

Los datos analizados y los ítems observados confirman algunos de los prejuicios existentes sobre el cliente todo-incluido, pero no todos, y en otros casos, como el del gasto turístico, quedan a la espera de datos de mayor profundidad. Por tanto, la clave es tomar conclusiones, profundizar en los análisis, tomar en base a ellos decisiones acertadas y fomentar que Canarias sea cada vez más dueña de su futuro como destino turístico.

Durante la presente investigación, hemos observado cómo la introducción y expansión del todo-incluido en Canarias ha generado una intensa repercusión y numerosos efectos, negativos tanto positivos, en función del enfoque e intereses con el que se observe la cuestión. Ante estos efectos, consideramos que Canarias debe actuar ante ellos y gestionar estratégicamente el destino y el todo-incluido, como una situación real y necesaria (voluntariamente o no) del modelo turístico de Canarias.

## **EL TODO INCLUIDO Y CANARIAS: PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE MEJORA DEL DESTINO**

---

En el presente apartado planteamos una serie de acciones estratégicas para el destino Canarias, con el objetivo de mejorar los niveles de afluencia, gasto y movilidad turística, así como asociar la marca Canarias a prestigio social, descubrimiento de experiencias y seguridad.

La primera propuesta pasa por orientar la estrategia promocional de Canarias en el refuerzo de ciertos atributos, en especial la diversidad de paisajes, las posibilidades variadas de actividades y el concepto de seguridad

integral que ofrece el destino (pertenencia a la Unión Europea, cercanía, moneda común, cobertura de salud, seguridad ciudadana y alimenticia).

Con esta estrategia promocional, que se podría basar en lemas como “Canarias, para todo y para todos”, “1.000 cosas que hacer en Canarias...” o “Canarias, descubre su interior” generaríamos una sensación creciente de interés por conocer el destino en su conjunto, y potenciar en nuestros clientes la percepción de que en Canarias pueden tener todo a su alcance, con seguridad y fiabilidad.

Como complemento a esta propuesta, desde los organismos de gestión del destino se debería incentivar la modernización y especialización de la oferta de restauración y ocio de Canarias, a través de un sistema integral de gestión de la calidad turística.

Este programa, que se podría denominar “¿Quieres que el turista te conozca?” debería fomentar una especialización de la oferta complementaria en todo lo relativo a: formación, gestión de experiencias, diferenciación, comercialización, etc., de tal forma que se consiga generar un atractivo potente y visible para el turista desde su llegada a Canarias.

La tercera propuesta vendría en cierto modo a complementar las dos anteriores y a enlazarlas con los touroperadores involucrados en el destino e incluso con los propios alojamientos, creando paquetes todo-incluido del destino.

Estos paquetes en origen incluirían no solamente la pensión alimenticia y las actividades en el hotel, sino que integraría al menos dos excursiones en las Islas durante la duración del viaje, de tal forma que se asegure un objetivo múltiple: aumentar el gasto en destino, mejorar el nivel de ingresos de la oferta complementaria, asegurar que el cliente tiene un nivel mínimo de movilidad intra-destino, gestionar la necesidad que suele tener el cliente de todo-incluido de salir del alojamiento a partir de cierto día de estancia, permitir al alojamiento reducir la intensidad de uso del mismo por parte de los turistas y, en el caso de los touroperadores, ofrecer un mayor atractivo a sus paquetes de todo-incluido y obtener un margen adicional de facturación.

En esta línea, el destino podría implementar además estrategias de especialización del todo incluido, adaptándolo a los gustos de la demanda;

de un lado, se podría incorporar esta modalidad en el segmento de eventos, congresos, convenciones e incentivos. Otros segmentos de clientes podrían también ser captados, como el caso del turismo deportivo, en el que aquellos motivados por el deporte como clave en su viaje, se puedan ver incentivados a adquirir su viaje en todo-incluido si les ofrece una alimentación continuada, basada en dietas adaptadas para deportistas, por ejemplo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguiló, E.; Roselló, J. (2012). "Research note: The new all-inclusive board formula in mature destinations – from motivation to satisfaction". *Tourism Economics*, Volumen 18, número 5, pp. 1117-1123.
- Alegre, J.; Pou, L. (2006). "El paquete turístico de todo incluido: un análisis de sus implicaciones económicas para el caso de las Islas Baleares". *Dea Working Papers*. Número 17, pp 1-33.
- Anderson, W. (2012). "Analysis of "All-inclusive" tourism mode in the Balearic Islands. *Tourismos*, Volume 7, Number 1, pp. 309-323.
- Anderson, W. (2008). *Analysis of AI Travel Mode: Demand and Supply Perspectives in the Balearic Islands*. Tesis doctoral. Universidad de las Islas Baleares.
- Butler, R (1980). The concept of tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*. Número 24, pp. 5-12.
- Cabildo de Lanzarote (2004). *Informe sobre el todo-incluido en Lanzarote*. Centro de Datos, Consejería de Ciencia y Tecnología.
- Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias. *Estadísticas sobre turismo receptivo, 1992-2012*. [www.gobiernodecanarias.org/turismo](http://www.gobiernodecanarias.org/turismo).
- Consejo Económico y Social de Canarias (2005). *Dictamen del Consejo Económico y Social de Canarias, facultativo, a petición del Gobierno de Canarias, sobre la incidencia del 'todo incluido' en Canarias y las implicaciones en el comercio de las islas*.
- Cruz, A. (2001). *El siglo del turismo de Gran Canaria (1900-2000)*. 1ª ed. Las Palmas de Gran Canaria. Fundación Canaria Mapfre Guanarteme.

- Exceltur (2012). Impactur 2011: Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias.
- Consejería de Turismo Gobierno de Canarias, Estadísticas de turismo receptivo (1992-2012). [www.gobiernodecanarias.org/turismo](http://www.gobiernodecanarias.org/turismo).
- Gobierno de la República Dominicana. Departamento de Estudios Económicos y Tributarios (2010). Análisis sectorial. Servicios de hotelería todo incluido. 2005-2009.
- Hernández, A. (2012). Diseño de modelos de negocio en el sector turístico: una propuesta para el sector de alojamiento extrahotelero. Trabajo fin de Master. Master en Dirección y Planificación del Turismo. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Holloway, J. (2000). *The Encyclopedia of Tourism*, pp. 582-583), Londres: Routledge.
- Instituto Canario de Estadística (2006-2013). Encuesta sobre el gasto turístico en Canarias. Ediciones desde 2006 a 2012. [www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac).
- Instituto Canario de Estadística (2013). Encuesta de alojamiento turístico en establecimientos hoteleros y extrahoteleros. [www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac).
- Instituto Canario de Estadística (2013). Encuesta sobre movimientos turísticos en fronteras (Frontur Canarias). [www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac).
- Issa, J. & Jayawardena, C. (2003). The 'AI' Concept In The Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volumen 15, Número 3, pp.167-171.
- Koc, E. (2006). "Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market". *Total Quality Management & Business Excellence*, Volumen 17, número 7, pp. 857-877.
- Lo, A.; Lam, T. (2004). "Long-haul and short-haul outbound all-inclusive package tours". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Volumen 9, número 2, pp. 161-176.

- Martorell, O.; Mulet, C. (2009). "Análisis de la rentabilidad del sector turístico en las Islas Baleares". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Volumen 15, Número 2, pp. 77-92.
- Moreno, S.; Celis (2003). D. "La calidad en los destinos turísticos emergentes de todo incluido. El caso de República Dominicana". *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Volumen 12, pp. 141-157.
- Morrison, A. (1989). *Hospitality & Tourism Marketing*. Nueva York, Delmar Publishers.
- Organización Mundial del Turismo (2013). *Barómetro del turismo mundial*. Volumen 11. Enero de 2013.
- Parra, E.; Melchior, M. (2006). "Impactos del "Todo-incluido" en Canarias: Una aproximación a sus implicaciones", *Investigación y Marketing*, Número 88, pp 13-18.
- Perelló, J. (2005). "El Todo Incluido: Tendencias y Proyecciones". *Centro de Estudios Turísticos*. Universidad de La Habana.
- Poon, A. (1998). *All-inclusive resorts*. *Travel and Tourism Analyst*. Volumen 6, pp. 62-77.
- Rayna, T.; Strjukova, L. (2009). "Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry". *Serv Bus*, número 3, pp. 359-372.
- Schauinsland-reisen: Catálogos de viaje para Canarias. Temporadas de Invierno 2012-2013 y Verano 2013. [www.schauinsland-reisen.de](http://www.schauinsland-reisen.de).
- Schyst Resande y MR-Piloterna (2011). *Field study Dominican Republic. All inclusive - Impacts of an increasing travel trend*.
- Sheldon, P; Mak, J. (1987). *The demand for package tours: A mode choice model*. *Journal of Travel Research*, Volumen 25, Número.3, pp.13-17.
- Simon Wong, C.; Yan Kwong, W (2004). "Outbound tourists' selection criteria for choosing all-inclusive package tours". *Tourism Management*, número 25, pp. 581-592.
- Travel Weekly (2012). *The best value breaks*. [www.travelweekly.co.uk](http://www.travelweekly.co.uk).
- YouGov PLC (2012). *Premium all-inclusive holiday sector. A UK-Based Report 2012*. Estudio realizado por encargo de Club Med.

Artículo extraído del Trabajo Fin de Master, del Master Oficial en Dirección y Planificación del Turismo de la ULPGC. Tutor: Dr. D. Sergio Moreno Gil

**Eduardo Jesús Reyes Ojeda.** Licenciado en Economía. Máster en Gestión Financiera. Labor profesional: Analista Turístico (Patronato de Turismo de Gran Canaria). Rol académico: estudiante Máster en Turismo. Rol docente: Profesor asociado a tiempo parcial, sustituto, en la ULPGC.

---

---

## TERRITORIO Y POLÍTICAS TURÍSTICAS EN GRAN CANARIA: LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL TURISMO

Alejandro González Morales (agonzalez@dgeo.ulpgc.es)

*Dr. en Geografía. Profesor Titular de Geografía Humana  
y Director del Departamento de Geografía de la ULPGC*

Antonio A. Ramón Ojeda (arojeda@dgeo.ulpgc.es)

*Dr. en Geografía. Profesor Asociado del Departamento de Geografía de la ULPGC*

### RESUMEN

La producción del espacio turístico en Canarias ha estado marcada por las políticas y estrategias territoriales. A lo largo de este proceso, la planificación ha experimentado diferentes etapas que se traducen en fases diferenciadas de expansión del espacio turístico. Analizamos brevemente las fases de creación del espacio turístico Maspalomas – Costa Canaria, sus últimas transformaciones y el escenario que se avecina. Proponemos una periodización del proceso de construcción del espacio turístico y adelantamos una semblanza del futuro inmediato. También se analiza la efectividad de las estrategias de planificación turística y el resultado de las mismas.

### PALABRAS CLAVE

Ordenación del territorio, planificación turística, políticas y estrategias territoriales, medio ambiente, turismo y recursos.

## ABSTRACT

*In Canary Island, the production of space tourism has been marked by political and territorial strategies. Throughout this process, the planning stages experienced that result in different phases tourist space expansion. We briefly discuss the phases of creation of space-tourism Maspalomas Costa Canaria, its latest changes and looming scenario. We propose a periodization of the process of building the tourist and advance a sketch of the future. It also examines the effectiveness of tourism planning strategies and the results thereof.*

## KEYWORDS

*Land management, tourism planning, Policies and territorial strategies, environment, tourism and resources.*

## CURRICULA DE LOS AUTORES

Alejandro González Morales

Dr. en Geografía. Profesor Titular de Geografía Humana y Director del Departamento de Geografía de la ULPGC. En la actualidad imparte la asignatura de Recursos Territoriales Turísticos en el grado de turismo de la Facultad de Económica, empresariales y turismo. Es profesor del máster de Patrimonio natural y Cultural de Canarias de la ULPGC.

Antonio A. Ramón Ojeda

Dr. en Geografía. Profesor Asociado del Departamento de Geografía de la ULPGC. Imparte entre otras la asignatura de Recursos Territoriales Turísticos en el grado de turismo de la Facultad de Económica, empresariales y turismo.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En este trabajo realizamos una breve síntesis de la implantación del turismo en la isla de Gran Canaria y del efecto que sobre el territorio han te-



nido las políticas y estrategias turísticas. Primero analizamos la fase anterior al turismo de masas, esto es el periodo previo al desarrollo del espacio Maspalomas – Costa Canaria en 1961, aunque desde 1958 ya se venía trabajando en este futuro resort turístico. En un segundo apartado abordamos el desarrollo del turismo masivo de sol y playa a partir de la década de 1960 y hasta la actualidad, aunque en este dilatado periodo ha habido distintos momentos con comportamientos diferenciados de la actividad turística y su planificación, por ello elaboraremos una propuesta de periodización dividida en tres fases: la inicial (1961-1974); la de despegue, conformación y consolidación (1974-1995); y la de la búsqueda de alternativas y de renovación (1996-2013). En un tercer apartado nos ocupamos de analizar los efectos de la moratoria turística (Ley de ordenación general del turismo en Canarias de 2001; decreto 4/2001), y los que habrán de derivar previsiblemente de la actualización realizada en 2013; también nos ocuparemos de la anterior ley de ordenación del turismo en Canarias, de 1995 (Ley 7/1995) y de la modificación de 1999 (ley 7/1999). De igual manera, en este tercer bloque analizamos la incidencia y afección territorial del Planes Territoriales Especiales de Ordenación Turística Insular (PTEOTIS) y de los Planes de Modernización y Mejora (PMM), que constituyen dos importantes documentos para conocer cómo se han modernizado los resort turísticos del sur de Gran Canaria y por dónde se piensa seguir creciendo con el establecimiento de nuevos núcleos turísticos, como el que se plantea en Bahía Feliz y que se encuentra ya en una fase muy avanzada, o incluso el que tan sólo se aventura para un futuro en la zona de El Pajar, en Arguineguín.

## **2. BREVE HISTORIA DEL TURISMO EN GRAN CANARIA**

---

El turismo comienza a llegar a Canarias a finales del siglo XVIII por tres motivos fundamentales: la salud, la naturaleza (flora, fauna y geología) y el comercio. En efecto, el turismo de salud es el primero que se desarrolla en el Archipiélago, conjuntamente con el turismo comercial o de negocios y el turismo de naturaleza y científico. Se mantienen estas tipologías hasta la primera conflagración mundial, durante el periodo bélico decae la actividad turística, y es de nuevo a partir de 1918 cuando comienza a recuperarse, pero

sin la brillantez de los años anteriores. Más adelante, en torno a 1939-45 sufre una recaída durante la guerra civil española y la 2ª Guerra Mundial. Tras 1945 hay un periodo de posguerra donde la actividad turística es muy baja, sin embargo a partir de la década de los sesenta del siglo XX el turismo se recupera, pero ahora en su modalidad de masas (sol y playa), siendo el turismo de salud muy escaso. El turismo de salud se asoció a la construcción de balnearios (p. ejemplo el de Azuaje, en Firgas o el de los Berrazales, en Agaete) con los que aprovechar las aguas minero medicinales y los efectos beneficiosos del clima de las Islas, tal como señala G. Glas, en 1764: “El clima en estas islas es sumamente saludable... de modo que los habitantes viven hasta una edad muy avanzada” (Glas, 1976: 31). El turismo de naturaleza trajo a Gran Canaria a multitud de científicos de la talla de Hartung, Berthelot, Webb, Vernau, D´Albertis. Chist, (Herrera, 1987)... o de viajeros como Stone, E. Murray, Bannerman, Brown,... todos interesados por nuestras peculiaridades florísticas, geomorfológicas y etnográficas. De igual manera, al ser Canarias lugar de paso entre Inglaterra, Francia y Alemania y sus colonias africanas, también recalaban en Gran Canaria y permanecían incluso en la Isla por periodos dilatados de hasta varios meses, multitud de viajeros y comerciantes que se dirigían hacia países del vecino continente. En el último tercio del siglo XIX se elaboran las primeras publicaciones promocionales, como la de A.S. Brown, o John Whitford, la de este último significativamente titulada *The Canary Islands as a Winter resort* (obra de 1890).

### **3. INICIOS Y DESARROLLO DE MASPALOMAS – COSTA CANARIA (1961-1974)**

En 1958 el Conde de la Vega Grande, Alejandro del Castillo, proyecta urbanizar unos 500.000 m<sup>2</sup> en el Veril de Playa del Inglés, presupuestada la venta de los terrenos en unos 20.000.000 de pesetas. Para ello sondea a posibles compradores entre los que destacan: Entrecanales y Tavora (compañía inmobiliaria y de construcción) y Wagons Lits-Cook (Agencia de viaje y tour operador internacional), siendo los resultados nulos, pues ninguno se interesa por el proyecto de desarrollo turístico de la costa de San Bartolomé de Tirajana, pues la zona de Las Canteras, en Las Palmas de Gran Canaria, aseguraba todavía buenas rentabilidades (Nadal, I y Guitián, C; 1983).

Un año más tarde el mismo proyecto es presentado al Banco Español de Crédito y a su principal accionista, la empresa constructora Agromán, con idénticos resultados negativos. Este mismo año, el Cabildo Insular de Gran Canaria es quien propone para esta zona al entonces Ministro de Información y Turismo, Manuel Fraga, la construcción de un parador nacional junto a la charca y oasis de Maspalomas.

A esta operación, avalada incluso por el arquitecto Martín Fernández de la Torre (Hernández, 2010) se niega el Conde, pues ello suponía invalidar el modelo especulador que se estaba gestando. En efecto, las intenciones del Conde no eran otras que las de especular con el suelo y obtener elevadas plusvalías por la venta de los terrenos, cosa que no casaba bien con la instalación de la citada infraestructura alojativa y turística.

En 1960 será un grupo hotelero nacional el que presente al Conde un proyecto para construir hoteles en la zona de Playa del Inglés, más concretamente en la zona de El Veril. Este proyecto tampoco llega a fructificar, pues no se consigue un acuerdo en cuanto al precio de la venta de las parcelas. Por todo ello, ese mismo año el propio Alejandro del Castillo decide promover de forma personal la urbanización de la costa de San Bartolomé de Tirajana, para ello propone un concurso internacional de ideas al estilo de lo que se había hecho recientemente en la finca Elviria de Málaga. En 1961 se redactan las bases del concurso internacional Maspalomas – Costa Canaria y lo gana una empresa francesa: SETAP.

En un primer momento se intenta financiar el proyecto con ayuda del grupo inversor español INVESTA y con la Banca March, pero las negociaciones no fructifican y es el propio Conde quien decide financiarlo personalmente, pero por fases.

En los primeros años de transformación de este entorno se levantan los apartamentos Los Caracoles, el restaurante La Rotonda y el Hotel Tamarindos, todos ellos en la playa de San Agustín.

Tras estas primeras construcciones se abandona la idea original del proyecto y se entra en una fase especulativa de venta de suelo y de construcción masiva de apartamentos y bungalós, dejando al margen la filosofía original de apostar por las plazas hoteleras.

Las distintas fases de la construcción del núcleo turístico Maspalomas – Costa Canaria se realizarán de la siguiente manera. Desde 1962 hasta 1969 habrá un primer periodo de urbanización, para ello se crea la Comisión Urbanizadora Maspalomas – Costa Canaria. Ésta estaba formada por: Alejandro del Castillo y del Castillo, Conde de la Vega Grande y Presidente de la Comisión; Alejandro del Castillo y Bravo de Laguna, primo del Conde y vicepresidente primero; Pedro del Castillo y Bravo de Laguna, primo del conde y vicepresidente segundo; los vocales estaban constituidos por el Alcalde de San Bartolomé de Tirajana, por el secretario del Ayuntamiento, Pablo Elola Albisu –amigo del conde–, por un asesor jurídico, y por el arquitecto Manuel de la Peña, que era a su vez el arquitecto del Plan de Extensión Urbana de Maspalomas – Costa Canaria; cerraba la comisión un secretario designado por el propio Conde. Esta comisión se encargaba de emitir los informes sobre la aprobación de los proyectos de los planes parciales. El 5 de marzo de 1964 se aprueba por parte de la Comisión Provincial de Urbanismo el denominado Plan de Extensión Urbana de Maspalomas – Costa Canaria, este documento suple al preceptivo Plan General de Ordenación Urbana (PGOU). Tras la aprobación de dicho documento urbanístico se comienzan a ejecutar los primeros planes parciales, cambiando radicalmente la filosofía inicial de proyecto realizado por el SETAP, que apostaba por un modelo de baja densidad y elevada cantidad de espacios verdes, en lugar de la urbanización más densa y con menos espacios libres que finalmente se ejecutara (Naranjo, 1999).

En esta primera fase (1962-1969) se realizan los siguientes proyectos:

- Proyecto Oasis (11,7 has), consistió en la realización de un hotel de 5 estrellas en el palmeral, se termina en 1964.
- Urbanización Morro Besudo (9,7 has), también de 1964 y consistente en la construcción de apartamentos y bungalós al este de San Agustín.
- Urbanización de Playa del Inglés. De 1965, serán las primeras construcciones que se levanten en la terraza sedimentaria.
- Urbanización El Veril (34,7 has). De 1967. Consiste en una franja de apartamentos y bungalós entre Las Burras y El Veril. Estos terrenos no pertenecían al Conde de la Vega Grande.
- Urbanización Las Burras (10,29 has). 1969. Se completa la franja litoral de esta playa situada entre la del Inglés y San Agustín.

- Urbanización Rocas Rojas (31,7 has). De 1969, fue levantada por un grupo sueco (SAF) y se localiza en la parte alta de San Agustín.
- Urbanización Campo de golf Maspalomas y bungalós. De 1969. Es la primera construcción que se realiza dentro del cauce actual del barranco de Maspalomas.
- Comienza también en esta fase la construcción y promoción de la urbanización de alto standing de Monte León, alejada del núcleo costero.

En esta primera fase predominan los apartamentos frente a los bungalós y hoteles. Se llegan a levantar hasta un total de 996 apartamentos y se comienzan a construir los primeros centros comerciales (La Sandía y Águilas en Playa del Inglés, y otro en San Agustín frente al hotel Folías). Playa del Inglés se convierte en la zona con mayor número de licencias urbanísticas. Antes de 1967 se levantaron hasta cuatro hoteles en la zona, que se repartían espacialmente de la siguiente forma: el Folías y Gran Canaria, en San Agustín; el de Monte del Morro, en Morro Besudo; y el Oasis, en Maspalomas, junto al faro del mismo nombre. Dos años más tarde (1969) ya había ocho, los cuatro mencionados mas otros cuatro restantes en Playa del Inglés (Morales, G.; 1993).

Las inmobiliarias tendrán un destacado papel en este desarrollo inicial de Maspalomas – Costa Canaria, tanto las de capital canario como Ferrer-Perdomo y Lanzagorta, como las de capital peninsular (Amorós). Esto nos da idea de la importancia que tuvo desde un primer momento el negocio de la especulación del suelo y de la construcción, frente al desarrollo del turismo. Los capitales se amortizaban antes con estas primeras actividades y las tasas de beneficios eran mayores que con la explotación de los propios espacios de ocio y recreo.

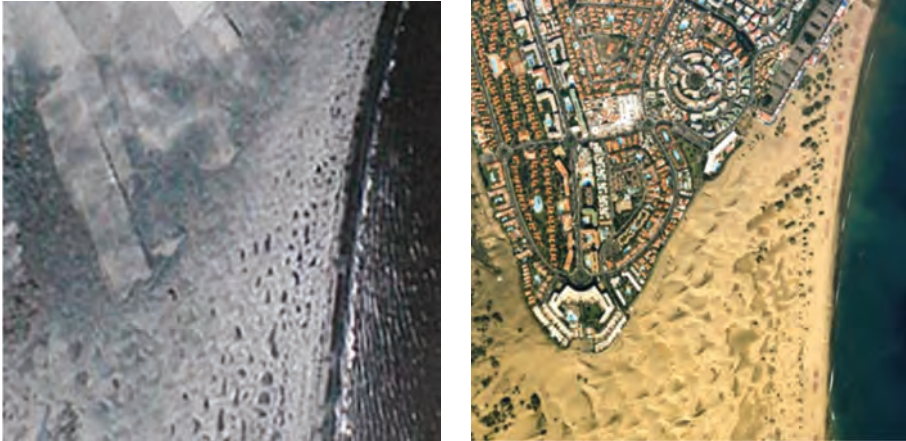
Esta fase inicial finaliza con un segundo proceso de urbanización de la costa de San Bartolomé de Tirajana que abarca desde 1969 hasta 1974. Durante este periodo se producirá una fuerte presión compradora de suelo, la especulación con los solares previamente parcelados se incrementará de forma muy notable. Asimismo, se aprueba cada vez un mayor número de planes parciales y además con mayor extensión superficial, y también se permitirán elevar las alturas. En 1968 se aprobó la ley Strauss en la Re-

pública Federal de Alemania, la cual será decisiva en esta etapa para la consolidación del núcleo turístico de Maspalomas – Costa Canaria, como antes lo había sido el Plan de Ullastres de 1959. Un fenómeno curioso e importante es que el capital canario acumulado en otros sectores, servicios y agricultura principalmente, se invierte ahora en la compra de apartamentos, produciendo ello una gran atomización en la propiedad de los establecimientos turísticos. En este periodo se aprueban los siguientes planes parciales:

- Ampliación de Playa del Inglés. (233,5 has). Se ocupa el resto de la terraza sedimentaria del Veril con gran rapidez (120 licencias en 1970). Se empieza a construir incluso antes de ser aprobado por la Comisión de Urbanismo. Este Plan parcial aprueba alturas de 8 plantas, tanto en la Avenida de Tirajana como en la carretera general.
- Segunda Ampliación de Playa del Inglés (parcela V). De escasa importancia constructiva en esta fase.
- Aprobación Playa del Águila. Escasa importancia superficial y económica.
- Plan Lilolandia – Tarajalillo (con posterioridad será Bahía Feliz). Promovido por la sociedad alemana Las Flores Canarias S.A. Los terrenos eran propiedad del Conde de la Vega Grande. Así, en 1972 comienzan las obras con permiso y en 1974 se paralizan por falta de liquidez de la empresa (crisis de 1973, petróleo). Se pretende vender los terrenos que todavía no se han terminado de pagar, pero no se consigue. De esta manera se queda el banco con los terrenos y saca a subasta 7 años más tarde la urbanización (especulación del suelo). Finalmente los compran el Banco Hispano-Americano y la sociedad alemana Diver-sag. Entre ambos promueven y realizan el proyecto Bahía Feliz.
- Plan San Fernando y Lago de Maspalomas. Este último proyecto ya no lo realiza Manuel de La Peña y constituye la primera urbanización para la población trabajadora. Era un macroproyecto en altura que niega el colegio de arquitectos de las Palmas por sobrepasar con creces los límites permitidos en la zona. Finalmente se construye una urbanización de menos alturas (5 pisos) y menos densa.

**ILUSTRACIÓN 1. ÁREA DE PLAYA DEL INGLÉS-DUNAS DE MASPALOMAS. ANTES Y DESPUÉS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO**

---



En definitiva, en esta segunda etapa de la fase inicial se apuesta de forma decidida por los apartamentos frente a otras tipologías como los bungalós y, sobre todo, los hoteles. Además, se sigue sin potenciar los espacios verdes y públicos de disfrute comunitario, que quedan en un segundo plano como resultado de las políticas especulativas que persiguen el máximo beneficio. Las densidades constructivas son muy grandes y las alturas en algunas zonas empiezan a ser muy elevadas. La calidad arquitectónica y sobre todo de los materiales de construcción se reduce, pues se construye rápido y con poca visión de futuro. Hay escasas dotaciones de infraestructuras de servicios y de ocio. Se siguen levantando centros comerciales que intentan suplir la anterior deficiencia, en esta fase se construyen el CITA, Jumbo y Kasbah, todos ellos en Playa del Inglés (Hernández, J.; 2001).

**4. EL DESPEGUE Y CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE SOL Y PLAYA. (1974-1995)**

En este dilatado periodo podemos establecer al menos dos subfases:

- Primera subfase, desde 1974 hasta finales de la década de los ochenta (1989).

- Segunda subfase, abarca la primera mitad de la década de los noventa (1990-1995).

En la primera subfase sigue completándose la urbanización de Playa del Inglés, que crece en todas las direcciones, hacia el sur, norte, este y oeste. Ya en los años ochenta se realiza la urbanización de Pasito Blanco con su puerto deportivo, que introduce al menos infraestructura complementaria deportiva y de ocio. También por estos años se realiza, por encima de la carretera general y con viviendas del tipo bungalós la urbanización de Sonneland, que al quedar alejada de la zona de playa tiene una ocupación menor y la capacidad adquisitiva de los turistas que pernoctan en ella también es más baja. Muchos de estos bungalós los terminan comprando familias canarias y se ocupan como residencias. Se completa la urbanización de Campo Internacional junto al campo de golf y que se extiende hasta la carretera general, ocupando sobre todo la margen izquierda del lecho actual del barranco Fataga-Maspalomas. Se construye junto al oasis de Maspalomas dos nuevos hoteles (Hotel Faro y Hotel Palm Beach), pues ya existía el Hotel Oasis. Aparecen nuevos centros comerciales como el Center Place, junto al templo ecuménico y al ya existente de La Kasbah.

En la segunda subfase, (años 1990-1995), se construye el Hotel Gloria Palace en San Agustín, con él se introduce un nuevo concepto de explotación turística basada en la calidad de la oferta y más adelante en la creación de servicios complementarios como la talasoterapia. También de esta época son otras construcciones de ocio complementario como Aquasur (parque acuático) y Palmitos Park (zoológico interactivo). Ahora se levantan más hoteles y se reduce algo la construcción de apartamentos, pues éstos ya no son tan demandados por los nuevos turistas. Junto al barrio obrero de San Fernando se levantan ahora nuevos bloques y casas para la fuerza de trabajo, en concreto la urbanización Bellavista. Se realiza en este periodo la nueva vía (autovía) de Tarajalillo-Pasito Blanco-Arguineguín, más tarde se prolongará hasta Puerto Rico y Mogán, mejorando las conexiones de ambos núcleos.



## 5. LA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS PARA REJUVENECER EL RESORT TURÍSTICO (1995 -2013)

---

Por último, en la fase 1995-2013, se comienza a construir en la zona de Meloneras hacia Pasito Blanco, con importantes infraestructuras de ocio, deportivas (campos de golf), de congresos (Palacio de Congresos de Maspalomas) y culturales (museo marítimo del Faro de Maspalomas). Predominan los hoteles de alto *standing* y también las villas, ya no se realizan ni bungalós ni apartamentos. Se pretende mejorar la calidad frente a la cantidad que suponía el turismo de sol y de playa, y sobre todo ya no se quiere depender sólo de este binomio sol-playa, aunque también, sino introducir además una nueva oferta complementaria orientada hacia el turismo de congresos, deportivo, de compras,...

En definitiva, como se puede observar Maspalomas – Costa Canaria ha pasado por múltiples vicisitudes en su formación como resort turístico, desde las etapas iniciales muy especulativas y de construcción de apartamentos y bungalós con escasa oferta de ocio y complementaria, a la actualidad, donde se apuesta por los hoteles, por el ocio complementario y por la calidad frente a la cantidad, teniendo mucho que ver en ello la aprobación de legislación restrictiva que impidió seguir creciendo sin demasiado control (Ley de Ordenación del Turismo del año 1995) como veremos en el siguiente apartado. Hoy día Maspalomas – Costa Canaria es un núcleo maduro que está en fase de restauración paisajística y urbanística para intentar recobrar parte del antiguo esplendor, en tal sentido se ha creado un consorcio de varias administraciones para potenciar este cambio liderado por el Cabildo de la Isla. En la actualidad, y al abrigo de las nuevas infraestructuras viarias, el mayor y más espectacular crecimiento turístico y de urbanizaciones se está produciendo en la Costa de Mogán, el municipio vecino, colmatando de construcciones turísticas las desembocaduras de los barrancos que van desde la Bahía de Santa Águeda – Arguineguín hasta la propia de Mogán.

## **6. LAS ESTRATEGIAS PÚBLICAS A TRAVÉS DE LAS NORMAS RECIENTES DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL TURISMO**

---

La norma de 1995 (Ley 7/1995) estableció un marco bajo el que se autorizó por parte del Gobierno un número de licencias estimado en torno al 9% respecto de las existentes y que supuso la consumación de una etapa de expansionismo conocida como el “tercer boom turístico”. La reacción a estas políticas de planificación se produjo de inmediato y el comienzo de milenio vio cómo se promulgaba la Moratoria Turística. Tras un final de siglo marcado por una favorable coyuntura económica y fiscal que avocaba a Canarias hacia el peligro de la sobreoferta y la caída continuada de la rentabilidad por cada plaza alojativa, se reaccionó para redirigir la dinámica en positivo de un destino renovado y donde la excelencia fuera estandarte de las nuevas políticas en materia de desarrollo turístico y que al menos en teoría acabara con las prácticas de consumo denodado de suelo.

La “*Moratoria*” marca una nueva etapa en el desarrollo turístico de Canarias, quedando apuntada ya mediante la promulgación del Decreto 4/2001, donde se aventuraban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Turismo que luego habrían de ratificarse por medio de la Ley 19/2003, que las aprobó. Con posterioridad, la Ley 6/2009, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo estableció el marco jurídico por el que se prorrogaban las estrategias que limitaban la expansión del espacio turístico. Puede afirmarse que esta nueva fase es propiamente característica del siglo XXI, con el que nace y se desarrolla, sin que de momento pueda fijarse el final de la misma.

Esta etapa viene marcada por la racionalización del crecimiento que se sustenta en la moderación cuantitativa y en la inversión de fondos que buscan la transformación y mejora de los espacios urbanizados, tanto públicos, como privados. Para ello se instrumentalizaron varios mecanismos, entre los que los planes de índole turística y la gestión dirigida de este espacio a partir de las acciones conjuntas que ponían en relación iniciativas

públicas y capital privado son de momento las principales estrategias promovidas por el ejecutivo para recuperar la competitividad del destino.

Entra en juego un concepto que no es nuevo, pero sí parece implantarse ahora entre los estándares comunes de aplicación al espacio turístico. Así, comienza a aplicarse de forma estratégica el análisis de la capacidad de carga como fórmula de sostenibilidad territorial de la planificación turística.

La capacidad de carga, en sus diversas modalidades (física, social, ambiental, económica), constituye una herramienta de gestión nacida al amparo de la ecología y aplicada desde entonces en diferentes y variados campos, entre los que se encuentra la planificación territorial. No es un concepto nuevo, pero sí de introducción relativamente reciente. Pero resulta más importante aún si cabe la generalización del mismo y su obligatoriedad reglamentada para los diferentes planes de ordenación turística emanados con posterioridad a la promulgación de las Directrices.

Una de las primeras consecuencias directas de la moratoria fue la suspensión de autorizaciones, muchas de las cuales provenían de la quizás mal llamada Ley de Ordenación Turística de Canarias (1995), que si en efecto respondía a su título en cuanto a la regulación del espacio turístico, probablemente no lo hizo mediante las medidas y estrategias más adecuadas para un desarrollo armónico donde se apostara por el equilibrio entre la oferta y la demanda.

Esta primera medida de suspensión de autorizaciones conseguida mediante el Decreto 4/2001 tendría dos efectos inmediatos:

- Frenazo en seco (teórico) del consumo de suelo mediante la “ilegalización” de autorizaciones.
- Reacción fulminante de los empresarios y avalancha de licencias y nuevas construcciones que se valieron de los no pocos vacíos legales que dejó la improvisada norma de 2001.

Tal fue así, que en 2003, ya de forma más meditada y con un texto jurídicamente mejor armado, el Gobierno sacó adelante la Ley 19/2003, mediante la que aprobaba las Directrices de Turismo y fijaba un techo de crecimiento anual revisable trianualmente de 3.600 plazas, (quedando al margen los casos especiales de La Palma, La Gomera y El Hierro). Esta

norma, que aparecía en la Disposición Transitoria Segunda, se mantuvo hasta que fuera promulgada la Ley de medidas urgentes en 2009 (Ley 6/2009).

Además del análisis de la capacidad de carga, la otra línea estratégica básica de las políticas turísticas del presente milenio se centró en la renovación de la oferta alojativa y de los espacios públicos. La Ley de Ordenación Turística de 1995, todavía vigente en buena parte de sus enunciados, contemplaba ya la necesidad de iniciar una política de renovación del espacio turístico y así, impulsó la actuación de oficio por parte de la Consejería competente en materia turística para delimitar las áreas que fueran declaradas como núcleos y zonas a rehabilitar por no cumplir con los estándares especificados en su artículo 35. La designación como tal implicaba fijar los objetivos de rehabilitación y los plazos de la misma, por supuesto, también la dotación económica, e incluso la posibilidad de modificar el planeamiento territorial y urbanístico para cumplir con dichos objetivos renovadores del espacio turístico.

Por tanto, esta estrategia de renovación cuenta ya con casi 20 años de vigencia, desembocando finalmente en la recientemente aprobada Ley de renovación y modernización (mayo de 2013), que no es sino el desenlace lógico de las políticas de ordenación territorial del turismo.

## **7. LOS EFECTOS DE LA PLANIFICACIÓN EN MASPALOMAS – COSTA CANARIA**

Todas las estrategias de ordenación turística, desde las primeras iniciativas puramente desarrollistas del Conde, en las décadas de 1960 y 70, hasta las prácticas especulativas que durante buena parte de la historia turística de la Isla se han impuesto a las políticas racionales de crecimiento, todas sin excepción, suponen una transformación territorial que se ha demostrado ha sido de enorme calado.

La creación del espacio turístico insular se ha producido de forma constante a lo largo de estos últimos cincuenta años, pero alternando periodos de gran dinamismo constructivo, con otros de mayor pasividad. En una etapa inicial, que podríamos fijar entre 1960 y 1974, el sur de Gran Canaria pasó de no existir, a contar con un oferta alojativa que según datos del

Ministerio de Información y Turismo rondaba las 50.000 camas. El espacio turístico se concentró primeramente en San Agustín, Morro Besudo y El Veril, con posteriores enclaves aislados en el municipio de Mogán como los de Puerto Rico y Patalavaca (foto).

---

#### ILUSTRACIÓN 2. PATALAVACA EN SUS INICIOS

---



Fuente: cortesía de Antonio Naranjo

El crecimiento se mantuvo en años sucesivos con altibajos y aunque las etapas de mayor consumo de suelo se han distribuido de forma más o menos equitativa, justo el final de milenio fue una de ellas y estuvo éste caracterizado por una nueva fase expansiva que habría de continuar durante los primeros años de la década de 2000 como resultado en buena medida del “*efecto rebote*” que se produjo en los años inmediatos a la aprobación de la moratoria.

Pese a todo, en la etapa más reciente, la que va desde 2000 hasta la actualidad, los crecimientos en San Bartolomé han sido escasos, centrán-

dose especialmente en Meloneras y Pasito Blanco. Según el Proyecto ReinvenTUR, la expansión del suelo turístico entre los años 1998 y 2009 fue de un 33'6% en la Isla de Gran Canaria, afectando principalmente al municipio de Mogán. Con estas cifras, la Isla se sitúa muy por debajo de los crecimientos que han experimentado Tenerife (47'2%), Lanzarote (48'5%, concentrados principalmente en Playa Blanca) y, sobre todo, Fuerteventura (147'9%).

Tales datos de expansión del espacio turístico contrastan con el incremento alojativo, cuyo crecimiento ha sido comparativamente muy inferior. Pero el nuevo modelo de implantación da como resultado un consumo de suelo muy por encima del que las Directrices de Turismo proponía en origen como objetivo. En pocas palabras, se construyen menos camas, pero aumenta la superficie ocupada por plaza alojativa.

En ello tienen mucho que ver los nuevos modelos de producción turística, hoteles integrados normalmente de 4 y 5 estrellas que siguen el modelo de los resort caribeños, tal y como ocurre en las zonas de expansión de Meloneras. Además, y como resultado de la política emanada de la propia Ley, que vincula los nuevos establecimientos a la oferta complementaria, se genera una mayor expansión del espacio turístico, ocupándose una superficie de suelo por plaza alojativa muy superior a la que se producía en los antiguos modelos de crecimiento asociados a la oferta de apartamentos.

## **8. LA PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN RECIENTE DEL ESPACIO TURÍSTICO EN EL MUNICIPIO DE SAN BARTOLOMÉ DE TIRAJANA**

---

Tal y como se ha comentado, la producción del espacio turístico en el municipio de San Bartolomé de Tirajana ha sido escasa en lo que va de siglo. Ha afectado sobre todo a Meloneras, principal y casi única zona de expansión con una afección superficial significativa que se ha producido en estos 13 años y cuyos orígenes están relacionados con el que hemos denominado "tercer boom turístico" (década de 1990).

Se trata de una actuación vinculada a las estrategias de la Moratoria, donde se han construido hoteles de alta categoría asociados a una im-

portante oferta complementaria, de la que el campo de golf de Pasito Blanco es la iniciativa que más suelo ha consumido.

Con la única excepción de las “Casas de vacaciones Meloneras”, la primera línea de mar se ha reservado para los establecimientos alojativos hoteleros:

- Lopesan Costa Meloneras Resort Spá.
- RIU Palace Meloneras Resort.
- Villa del Conde.

Aunque frente a la propia playa de Meloneras, lo que se construyó fue el centro comercial, relegándose los alojamientos a la segunda línea:

- Hotel Riu Gran Canaria.
- H10 Playa Meloneras Palace.
- Bahía Meloneras (único en formato de bungalós con categoría de 3 estrellas).

En todos los casos, el paseo-bulevard separa las construcciones del borde costero, (modelo belga. Según Dewailly, 1989). Como era de esperar, las parcelas más cotizadas han sido las de primera línea, quedando aún vacantes muchos terrenos del interior, que poco a poco van edificándose, tal y como ya ha sucedido con el Lopesan Baobab Resort y el emblemático palacio de congresos ExpoMeloneras, cuya construcción evidencia la orientación que se le quiere dar a este nuevo espacio turístico.

En líneas generales, ha sido una reproducción del modelo expansivo previo a la aprobación de la Moratoria Turística, con la diferencia de que se concreta ahora en forma de hoteles de categoría superior, en lugar de hacerlo bajo la fórmula más tradicional de los apartamentos y bungalós que caracterizó a las anteriores fases de crecimiento. Dichos hoteles se ven acompañados de una oferta complementaria que de momento se ha materializado por medio de zonas comerciales, y donde destacan la construcción del palacio de congreso y el campo de golf, sin duda la instalación que mayor superficie consume. Este último, estaba inicialmente previsto bajo un plan parcial que contemplaba, además, la posibilidad de construir 3.574 camas turísticas, finalmente anuladas por el Tribunal Supremo.

Las restantes actuaciones que han tenido lugar en la zona son de muy escaso calado (el puerto deportivo de Pasito Blanco es muy anterior al desarrollo del sector) y corresponden todas ellas a acciones de renovación que han tenido el espacio público como principal objetivo. Sin duda, la más importante de momento ha sido la correspondiente a la modificación del viario de San Agustín (ver anexo), que contó con un estupendo trabajo previo realizado por el Estudio Casariego-Guerra. En un adecuado ejercicio de análisis de la problemática preexistente, este trabajo analizó la situación de obsolescencia de San Agustín con el fin de ofrecer soluciones que, entre otras, supuso a la postre la eliminación de la vía de dos carriles que dividía la zona turística en dos sectores altitudinales y condicionaba la continuidad del espacio turístico reduciendo la movilidad dentro del mismo.

Aunque a lo largo de estos trece años se han llevado a cabo otras actuaciones, éstas son de menor entidad y corresponden todas ellas a acciones puntuales de mejora y acicalamiento, especialmente del espacio público, como la que ha tenido por objeto la mejora integral del entorno del Faro de Maspalomas y el espigón y terrazas anexos al mismo, sujetos periódicamente a los puntuales temporales que azotan esta franja de litoral, sobre todo en invierno.

Caso excepcional es el de la habilitación del camping de Tarajalillo, junto al Aeroclub, respondiendo a una demanda ciudadana de este tipo de instalaciones. Pero se trata de una actuación con escaso efecto en cuanto a la construcción de un espacio turístico permanente, aunque con mucha incidencia paisajística. Es un modelo de oferta complementaria, disociado casi por completo de las restantes infraestructuras turísticas de la costa de San Bartolomé de Tirajana, con las que compite.



ILUSTRACIÓN 3. IMPLANTACIÓN DEL CAMPING DE TARAJALILLO, JUNTO AL AEROC-  
CLUB

---



## 9. FUTURAS ACTUACIONES ESTRATÉGICAS CON INCIDENCIA EN EL ESPACIO TURÍSTICO

---

Qué depara al espacio turístico grancanario a corto y medio plazo es algo que no tardaremos en comprobar. Las líneas generales parecen orientadas hacia la contención del crecimiento y la renovación del espacio turístico existente, todo ello bajo un nuevo modelo: Vivir el espacio turístico (en lugar de aislar de manera diferenciada la oferta alojativa y la de ocio, especialmente en cuanto a compras), creando una ciudad turística más integrada.

De momento, adelantamos algunas de las propuestas que parecen más inmediatas y cuya concreción tendrá sin duda notable incidencia territorial.

- Colmatación de la oferta complementaria de Meloneras. En las parcelas aún vacantes del “interior” de Meloneras y en desarrollo del co-



mentaria, como el complejo Colorado Golf, parque temático multiaventura en Bahía Feliz, Ocean Park, centro de alto rendimiento del motor de Tarajalillo, etc.

---

**ILUSTRACIÓN 5. ACTUACIONES PREVISTAS POR EL PMM DE MASPALOMAS – COSTA CANARIA**

---



- Parque del Barranco de La Maleza, modelo de alta integración ambiental que afectaría a la práctica totalidad de la parcela localizada inmediatamente al norte del Veril, entre las dos grandes infraestructuras viarias (GC-500 y GC-1).
- En el mismo suelo y, generando por tanto una evidente incompatibilidad, iría emplazada la futura estación de Playa del Inglés, asociada a la red ferroviaria del este de Gran Canaria (PTE-21), infraestructura que, de concretarse, tendrá una enorme afcción, no sólo en la zona turística del sur.

## ILUSTRACIÓN 6. PROYECTO DE ESTACIÓN EN EL BARRANCO DE LA MALEZA



Fuente: PTE-21

- Zona de expansión de Tarajalillo, vinculada a puerto deportivo (rechazado por los actuales vecinos) y parque temático (contemplados en el PMM), además de una oferta alojativa que se situaría entre las 5.000 y las 6.000 plazas.

## ILUSTRACIÓN 7. NUEVO ESPACIO TURÍSTICO EN TARAJALILLO



Fuente: Diario La Provincia (20/5/13)



- Y en referencia a los parques temáticos, de momento la iniciativa de implantarse en terrenos próximo a las burras por parte de Wolfgang Kiessling, propietario de Loro Parque, tendrá aún que esperar por la afección directa que el proyecto ocasionaría sobre el cauce del barranco.
- Lejos, pero con una gran influencia sobre el espacio turístico y una más que notable afección territorial, la pretendida ciudad aeroportuaria supondrá una modificación sustancial del entorno del aeropuerto grancanario.

---

#### ILUSTRACIÓN 8. PROYECTO DE CIUDAD AEROPORTUARIA

---



Fuente: PTE-44

## 10. CONCLUSIONES

---

La aparición, primero, y el posterior desarrollo turístico en Gran Canaria ha supuesto una transformación territorial de gran envergadura, demostrando un dinamismo enorme no exento de fases de mayor ralentización. El proceso de construcción del espacio turístico ha estado dirigido en mayor o menor medida por las políticas públicas, que a través de normas jurídicas han intentado fijar las estrategias de crecimiento.

El resultado óptimo de estas estrategias, especialmente las más recientes y que están asociadas a la situación de declive del destino, depende de tres factores clave: la identificación del problema y establecimiento de un diagnóstico correcto, la estipulación de objetivos en base al diagnóstico y la definición normativa adecuada a los fines perseguidos.

La consecución de los objetivos pasa por una correcta ejecución de estas tres fases, pero también por comprometer en la misma línea de actuación a todos los agentes implicados en la construcción del espacio turístico, desde los poderes públicos, hasta los touroperadores e, incluso, por supuesto también el destinatario final, el propio turista.

El presente trabajo pretende ser únicamente una revisión introductoria del proceso de transformación espacial derivado de la construcción del espacio turístico, desde las etapas históricas, a las transformaciones recientes y, quien sabe, si incluso también futuras.

En una fase, la que va de siglo, que parece clave para entender lo que se ha venido haciendo en materia de planificación turística, e incluso analizar el giro que se ha pretendido dar mediante la moratoria turística, deben valorarse también las consecuencias inesperadas de la acción institucional intencional emprendida por los agentes públicos. Los agentes turístico no parece que tengan la sensación de que el modelo de crecimiento haya sido efectivamente reconducido, ni que haya servido para atraer un turismo de mayor calidad (Rodríguez y Santana, 2012).

La legislación sectorial de carácter turístico, pero también el ordenamiento general, han marcado las distintas fases de expansión y crecimiento del espacio turístico. La norma de 1995, más la Moratoria y Ley de

Medidas Urgentes promulgadas éstas a lo largo de la década de 2000, han marcado una nueva fase en la creación del espacio turístico, primero promoviendo aún sin quererlo un tercer boom expansivo a finales de la década de 1990, y luego reorientando el modelo hacia la construcción de alojamientos integrados asociados a oferta complementaria, con un extensivo consumo de suelo.

Las estrategias planificadas no siempre han conseguido alcanzar los objetivos previstos y ello se ha debido fundamentalmente a que se han basado en un diagnóstico no del todo adecuado y a la aplicación poco efectiva de la norma.

Para finalizar, querríamos concluir aventurando que efectivamente el cambio de siglo, no por esta circunstancia, sino por venir aparejado a una nueva estrategia que afecta a la creación y transformación del espacio turístico, a nuestro parecer supone una nueva etapa en la historia del turismo en Canarias, particularmente en lo que a las transformaciones que afecta al espacio turístico se refiere, marcada ahora por un modelo basado en el expansionismo mediante fórmulas de urbanizaciones integradas, tipo resort, acompañadas de una oferta complementaria que supone un gran consumo de suelo. A ello se une la rehabilitación y mejora del espacio turístico ya construido, con transformaciones puntuales cuyo objetivo es la renovación de un destino maduro. Habrá aún que esperar para poder comprobar con qué resultado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Dewailly, J. (1989). *Tourisme et aménagement en Europe du Nord*. París. Ed. Masson.
- García Cruz, J. I. (2010). "Renovación vs creación de espacios turísticos. Efectos territoriales de las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias", en XV Congreso de la Asociación Española de Expertos en Turismo (AECIT). Asociación Española de Expertos en Turismo.
- Glas, G. (1976). *Descripción de las Islas Canarias 1767*. Colección Fonte Rerum Canarium XX, Instituto de Estudios Canarios. La Laguna.

- Hernández Luis, J. Á. et al. (2001). *Evolución e implicaciones del turismo en Maspalomas Costa Canaria*, Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, Las Palmas de Gran Canaria.
- Hernández Luis, J. Á. (2010). "Transformación de una gran propiedad agraria en suelo turístico: El ejemplo del sur de Gran Canaria", en revista *Turismo* (2010) Volumen 2, ps. 23 a 36. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte.
- Hernández Martín, R. y Santana Talavera, A. (Coord.) (2010). *Destinos turísticos maduros ante el cambio*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna. San Cristóbal de La Laguna.
- Herrera Piqué, A. (1987). *Las Islas Canarias, escala científica en el Atlántico. Viajeros y naturalistas en el siglo XVIII*, Madrid, Editorial Rueda.
- Machado, A. (1990). *Ecología, medio ambiente y desarrollo turístico en Canarias*. Gobierno de Canarias. Consejería de Turismo. 1990.
- Morales, G. y Santana, A. (1993). "Proceso de construcción y transformación del litoral grancanario inducidos por el fenómeno turístico". *Revista Ería*. Oviedo.
- Nadal Perdomo, I. y Guitián Ayneto, C. (1983). "El sur de Gran Canaria: entre el turismo y la marginación". Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales, nº 9. Caja Insular de Ahorros de Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura, Madrid.
- Naranjo Rodríguez, R. (1999). *Maspalomas, espacio natural*. Ed. Excmo. Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana.
- Quero, D. (1990). *Gran Canaria. Una estrategia territorial. Avance del Plan Insular de Ordenación*. Cabildo Insular de Gran Canaria.
- Rodríguez, P. y Santana, M. (2012). "The social agents and the urban policy tourism: perception and performativity. The case of the Regional Planning Guidelines and Tourism of the Canary Islands", *Investigaciones Turísticas*, nº 3, enero-junio 2012.
- Samler Brown, A. (2000). *Madeira, Islas Canarias y Azores*. Ed. Cabildo de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria.
- Simancas Cruz, M. R. (2010). "La renovación edificatoria de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: la experiencia de Canarias", *Revista de Geografía (Universitat de Valencia)*, nº 87, pp. 23-44.



- Simancas Cruz, M. (2011). “El fracaso de la renovación de áreas turísticas consolidadas de litoral a través de la sustitución de la oferta de alojamiento obsoleta: la experiencia de las Islas Canarias”, *Cuadernos de Turismo*, nº 27, pp. 869-899.
- Whitford, J. (2003). *Las Islas Canarias. Un destino de invierno (1890)*. Ed. Jonay Sevillano Regalado. La Laguna.

### Normas jurídicas

- Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias.
- Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio de Canarias y de Espacios Naturales de Canarias.
- Ley 2/2000, de 17 de julio, de medidas económicas, en materia de organización administrativa y gestión relativas al personal de la Comunidad Autónoma de Canarias y de establecimiento de normas tributarias.
- Decreto 4/2001, de 12 de enero, por el que se acuerda la formulación de las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias.
- Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias.
- Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo.
- Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias.

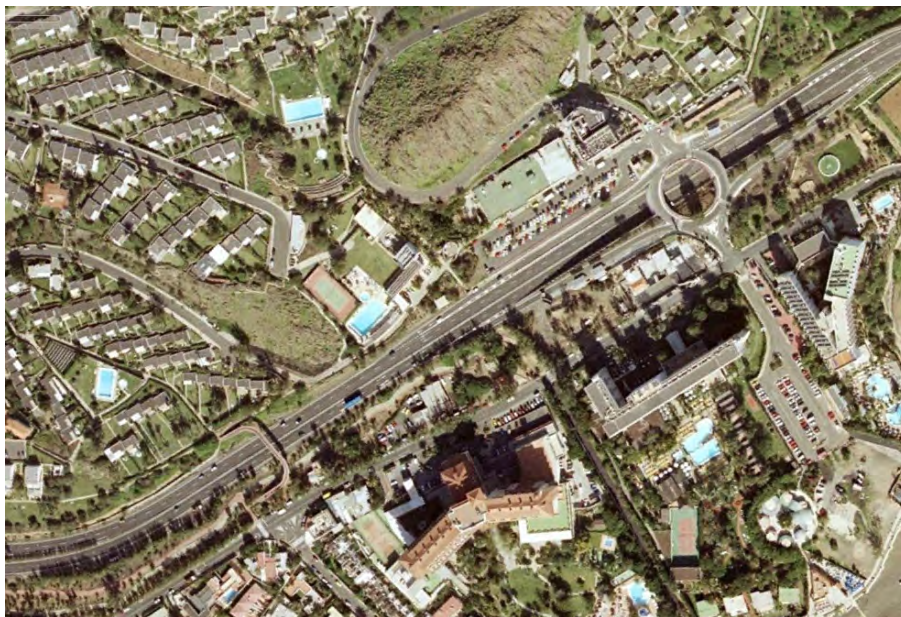
### Documentos de planificación

- Estudios previos y selección de áreas turísticas degradadas de actuación de carácter general y urbanístico. Área de San Agustín en Gran Canaria.
- Plan de modernización, mejora e incremento de la competitividad de San Bartolomé de Tirajana.

- Plan Territorial Especial de Ordenación de campos de golf 36a.
- Plan Territorial Especial de Ordenación del Corredor de transporte público, con infraestructura propia y modo guiado, entre Las Palmas de Gran Canaria y Maspalomas.
- Plan Territorial Especial de Ordenación del Parque aeroportuario de actividades económicas de Gran Canaria.
- Plan Territorial Especial de Ordenación de puertos deportivos turísticos e infraestructuras náuticas.
- Plan Territorial Especial de Ordenación Turística Insular de Gran Canaria.
- Plan Territorial Especial del parque aeroportuario de actividades económicas de Gran Canaria.
- Plan Territorial Parcial para la regeneración y estructuración del espacio consolidado de Playa del Inglés.
- Plan Territorial Parcial de Ordenación del espacio entre la GC-1 y la GC-500 en San Bartolomé de Tirajana.

## ANEXO 1. ACTUACIÓN DE MODIFICACIÓN DEL VIARIO A SU PASO POR SAN AGUSTÍN

---



---

---

## TURISMO RURAL COMUNITARIO Y CULTIVOS ENERGÉTICOS: FACTORES DE COMPLEMENTARIEDAD Y CONFLICTO EN EL DESARROLLO RURAL DE AMÉRICA LATINA. CASOS: COLOMBIA, PERÚ, MÉXICO

Tania Jiménez<sup>1</sup>

Netty Huertas<sup>2</sup>

### RESUMEN

Colombia, Perú y México, países catalogados como megadiversos, son receptores del Turismo enfocado a la naturaleza y al entorno rural; el objetivo

---

1 Docente investigadora del Instituto de Estudios para el Desarrollo - Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia) e Investigadora en las líneas de especialización en Desarrollo Sustentable y Economía de la Energía en el Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo - Universidad Autónoma de Madrid (UAM); Economista; Maestría en Acción Política y Participación Ciudadana y Maestría en Desarrollo Económico y Políticas Públicas - UAM. Actualmente es estudiante de Doctorado en Economía en la Universidad Autónoma de Madrid y beneficiaria de la beca de doctorado que otorga la Fundación Carolina para docentes de Iberoamérica. E-mail: [tjimenez@unitecnologica.edu.co](mailto:tjimenez@unitecnologica.edu.co); [tania.jimenezc@gmail.com](mailto:tania.jimenezc@gmail.com).

2 Docente investigadora del Instituto de Estudios para el Desarrollo - Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia) e Investigadora de INSETUR - Universidad de Girona (España); Administradora de Empresas; Maestría en Administración, y Magíster en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas. Actualmente es estudiante de Doctorado en Turismo, Derecho y Empresa en la Universidad de Girona y beneficiaria de la beca de doctorado que otorga la Fundación Carolina para docentes de Iberoamérica. E-mail: [nhuertas@unitecnologica.edu.co](mailto:nhuertas@unitecnologica.edu.co); [nettyhuertas@gmail.com](mailto:nettyhuertas@gmail.com).

de este documento es determinar los factores de complementariedad y conflicto –bajo el marco del concepto de ruralidad, desarrollo rural sostenible y los postulados de la economía ecológica– en las políticas de impulso al Turismo Rural Comunitario (TRC) y la producción de Cultivos Energéticos (CE) de la región de América Latina; tomando como casos de análisis los países seleccionados y evaluándolos en términos sociales, económicos, políticos y ambientales. La conclusión principal es que tanto TRC como los CE hacen parte de las grandes apuestas en materia de política pública para el desarrollo rural de los países de la región, cuyos actores principales han de ser las comunidades locales e indígenas. Esta conjunción en torno a la comunidad rural plantea factores de complementariedad y disyuntivas en el proceso de implementación de dichos planes.

#### **PALABRAS CLAVES**

Desarrollo Rural Sustentable, Turismo Sostenible, Turismo Rural Comunitario, Energías Alternativas, Biocombustibles.

#### **ABSTRACT**

*Colombia, Peru and Mexico are countries classified as megadiverse, receivers of tourism focused on nature and the rural environment; the objective of this paper is to determine the factors complementary and/or conflict –within the framework of the concept rural, sustainable rural development and the principles of Ecological Economics– in policies to promote the Rural Community Tourism (CRT) and the production of energy crops (EC) in the region of Latin America; for this purpose, analyzed selected countries and evaluated in terms of social, economic, political and environmental. The main conclusion is: both TRC and EC must be part of the biggest projects in rural development public policy in the countries of the region. Besides, main actors must be local and indigenous communities. This conjunction around the rural community has complementary or dilemmas factors in the process of developing this plan.*

## KEY WORDS

*Sustainable Rural Development, Sustainable Tourism, Tourism in Rural Communities, Alternative Energy, Bio-fuels.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Hoy, cuando la población mundial se acerca a los 7 mil millones de habitantes –implicando un aumento de la demanda por recursos naturales, y por consiguiente colocando en primer orden una creciente preocupación por la sostenibilidad que se legara a los 9 mil millones de personas que habrá en el 2050–, surgen planteamientos sobre ¿cómo ayudar a salir de la pobreza a las personas al mismo tiempo que se cuida el medio ambiente? ¿Cómo ayudar a estas personas para obtener más y mejores empleos? ¿Cómo mitigar los efectos del cambio climático y de los desastres naturales? ¿Cómo satisfacer las necesidades crecientes de energía? ¿Cómo garantizar alimentos y agua para esa población creciente, si aún hoy tenemos problemas de acceso a servicios públicos y de seguridad alimentaria? Pero este interés se incrementa si se considera únicamente el territorio rural.

La atención a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades, es la base de la sustentabilidad, la cual garantiza el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social, y, según el Informe sobre el Desarrollo Humano 2011 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se une estrechamente a los puntos básicos de la equidad (imparcialidad, justicia social y mejor calidad de vida).

Alrededor de la sustentabilidad han surgido varios caminos de progreso impulsado por los gobiernos y diversos organismos nacionales e internacionales del orden público, privado, ONGs, que buscan el desarrollo sostenible de las comunidades rurales. Dos de ellos son de interés para las autoras. El primero de ellos, es reconocido como las energías alternativas, que suplen las fuentes energéticas actuales, teniendo un menor efecto contaminante por su posibilidad de renovación, en particular aquí nos re-



feriremos a los Cultivos Energéticos (CE en adelante) aunque inevitablemente abordamos otras fuentes renovables de energía. El otro modelo de desarrollo sostenible es el Turismo Rural Comunitario (TRC en adelante), actividad turística desarrollada con participación activa de la comunidad local (familias, cooperativas, grupos étnicos) en su planificación, gestión y cuidado de los recursos culturales, naturales e históricos existentes en el destino turístico. Estos dos modelos presentan disyuntivas y complementariedades que aquí se pretenden analizar.

El TRC y los CE cobran vida en un mismo territorio, el espacio rural. Por lo cual en este documento se parte de las transformaciones surgidas alrededor de lo rural y su desarrollo y la relación entre economía, energía y turismo. Posteriormente se analizará el caso de tres países: Colombia, México y Perú, en términos de las dimensiones socioeconómica, ambiental, y el impulso de sus políticas públicas en estos dos temas (TRC y CE), para concluir sobre las complementariedades y disyuntivas de estos modelos en el Desarrollo Rural de América Latina.

## **2. LA NEO-RURALIDAD**

---

Hablar de la población rural de América Latina requiere considerar la gran diversidad de realidades que pueden producirse, no solo entre los países que lo conforman sino también al interior de ellos, lo que supone una gran complejidad en el diseño de la política pública. La complejidad inicia con la misma definición de “lo rural”, pues no existe una definición homogénea. En efecto, la Unidad de Desarrollo Agrícola de la CEPAL en el 2005 comenzó con el trabajo de discutir el concepto y alcance de la definición del término con los gobiernos de la región. La conclusión fue:

No se encontró una definición universal de “rural”, ni tampoco definiciones oficiales compartidas por todos los países; ni siquiera los de una misma región o bloque de países. Varían sea porque se prefieren criterios administrativos, geográficos o porque los límites cuantitativos de corte difieren de un país a otro. Incluso, en algunos países, la definición no se ha explicitado.

## 2.1. RURALIDAD: CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES

Para la definición de “rural” existen diferentes visiones; la primera es una visión sectorial “que establece una identidad entre economía rural y economía agrícola”, sin embargo “El desarrollo rural hace tiempo dejó de estar vinculado exclusivamente a las actividades agropecuarias”, el hecho de que lo agrícola no sea sinónimo de lo rural, no significa que no sea una labor representativa, sino más bien que se vinculan otras actividades como comercio, artesanías, pesca, turismo, entre otros; la segunda posición toma en cuenta variables demográficas, bien sea por tamaño o densidad de la población, aunque aún no hay un acuerdo sobre el límite poblacional para ser considerado urbano o rural, los límites van desde 200 hasta los 30.000, o una densidad poblacional entre 100 y 500 habitantes/km<sup>2</sup>. Otra categoría es más de carácter residual que se basan en la dicotomía urbano – rural, de tal forma que lo rural es lo que no es urbano, con un criterio político administrativo donde lo urbano son las cabeceras municipales y lo “rural”, es el resto.

Esta última visión de lo rural considera que los impulsores del desarrollo se encuentran en la industria y en lo urbano, de tal forma que “lo rural se considera en el imaginario político como algo descolgado, marginal y recipiente de un cúmulo enorme de problemas”, en tal sentido este enfoque identifica lo rural a lo “marginal” o a “pobreza”, a pesar de que esto ocurre producto de la falta de oportunidades a consecuencia del sesgo anti-rural de muchas políticas, mas no es una característica intrínseca de lo rural . Es por ello que,

A pesar del proceso de urbanización ocurrido durante las últimas décadas, una parte considerable de los pobres de la región continúan viviendo en el área rural. Por citar sólo algunos ejemplos, en Colombia, 35% de la población es rural, y casi 75% de los pobres viven en las zonas rurales; en México, las cifras respectivas son 25% y 57%; en Brasil, 18% y 40%, y en Perú, 28% y 41%. En el caso de los pobres extremos –es decir, aquellos que no pueden ni siquiera cubrir sus necesidades alimentarias básicas–, las cifras son aún más elocuentes, pues oscilan, dependiendo del país, entre 50% y 80%.



Lo anterior es una paradoja con la evidencia de que el desarrollo de América Latina ha dependido de las ventajas comparativas sustentadas en la enorme oferta ambiental, Así, lo rural es importante no por sus graves problemas sino mas bien por sus visibles potencialidades. En tal sentido se presenta una revalorización de lo rural; la revalorización más importante sería entonces, en lo cultural, pues en muchos países industrializados de Europa y en los Estados Unidos se está mirando lo rural como una nueva alternativa de vida; en lo económico, no solo por la contribución de las actividades agrícolas, sino mas bien por la producción de servicios ambientales y la contribución al desarrollo sostenible, al empleo, la reducción de la pobreza y por tanto al crecimiento económico; también se presenta una revalorización sociopolítica de lo rural, en la que se han venido transformando las viejas estructuras de poder local por procesos de mayor participación de la comunidad.

En esta nueva ruralidad el medio rural es entendido como una entidad socioeconómica en un espacio geográfico con cuatro componentes básicos (Pérez, 2001); (PNUD, 2011):

*el territorio* como fuente de recursos naturales, soporte de actividades económicas y escenario de intercambios e identidades políticas y culturales; *la población* que vive su vida vinculada a los recursos naturales y la tierra y que comparte un cierto modelo cultural; *los asentamientos* que establecen relaciones entre sí mismos y con el exterior, a través del intercambio de personas, mercancías e información, y *las instituciones públicas y privadas* que confieren el marco dentro del cual funciona todo el sistema.

Esto lleva a concluir que el concepto del desarrollo rural ha sido el producto de las transformaciones que ha venido sufriendo a lo largo del tiempo, gracias a la internacionalización, integración, innovación, y progreso que han experimentado las economías. Además, la nueva ruralidad parte de una visión territorial, integral, compleja y multidimensional (desde las dimensiones económica, social, política y ambiental) que tiene el potencial de definir un modelo de desarrollo sostenible y eficiente –diferenciado por regiones, tipo de poblaciones y atendiendo a las necesida-

des particulares de los campesinos, las mujeres y jóvenes rurales, las etnias, los desplazados y hasta los discapacitados.

## **2.2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE: ENERGÍA RENOVABLE Y TURISMO RURAL**

Como bien se expresa en la introducción, dos estrategias prioritarias desarrolladas por los gobiernos de la región de América Latina, para promover el desarrollo de las zonas rurales, van encaminadas al aprovechamiento de los recursos naturales para la puesta en marcha de una nueva estructura agrícola que incluya cultivos destinados a la producción de energía renovable y por otra parte, el ofrecimiento de servicios turísticos a partir de la visibilidad de la riqueza cultural, histórica y social de las comunidades campesinas e indígenas que la habitan.

En cuanto a la primera de las estrategias, Huertas & Jiménez afirman que:

La concepción socioeconómica de la energía y su valoración desde el punto de vista ecológico, ha empezado a estudiarse con rigor científico hace varias décadas. En un principio, estudiar el uso y aprovechamiento de la energía implicaba un rigor eminentemente técnico, sin embargo, los problemas asociados con el carácter limitado de los recursos disponibles y la necesidad de elección ante las alternativas, introdujeron valoraciones de costo de oportunidad, de eficiencia y de sostenibilidad ambiental; criterios que permitieron o motivaron el desarrollo de estudios que aborden la relación: economía, energía y ecología. (Huertas & Jiménez, pág. 7, 2013)

Las implicaciones negativas del crecimiento económico evidenciado en el alto costo ambiental que ha supuesto para los ecosistemas, dieron como resultado a introducir el criterio de sustentabilidad en el análisis económico, sirviendo las bases para el concepto de economía ecológica, el cual ha sido ampliamente desarrollado por Herman Daly, Georgescu-Roegen y otros autores.

Con respecto a la estrategia de Turismo Rural implementada por los Estados de la región de América Latina, podemos decir que en algunos

países se encuentra una estructura normativa avanzada y flexible y unos lineamientos de política claros que han llevado a que las comunidades rurales tengan un papel protagónico en el servicio ofrecido y sean receptoras de ingresos y gestoras de su propio desarrollo, este es el caso de Perú, por ejemplo, y México. Los productos turísticos ofrecidos se complementan con el uso de fuentes energéticas renovables en la medida en que estas últimas actúan de insumos para la provisión de todo lo que requiera el turista y pague por ello. Es así como se utilizan en la calefacción; en la producción de alimentos y preparación de comidas; en el transporte rural, etc.

El turista en la actualidad ha cambiado su enfoque y se interesa más en aquellos destinos que posean un alto nivel de conservación del entorno natural, al mismo tiempo que desea integrarse y participar de los aspectos socio-culturales del entorno y las comunidades que lo habitan. Además, la tendencia reciente muestra que el turista se encuentra dispuesto a pagar un precio más alto si en la producción de los alimentos, uso del transporte, o la calefacción, por ejemplo, se utilizan fuentes renovables de energía o si el hospedaje cuenta con una certificación ambiental.

### **3. CASOS DE ESTUDIO COLOMBIA, MÉXICO Y PERÚ. DIMENSION SOCIOECONOMICA Y AMBIENTAL.**

---

El último informe sobre Desarrollo Humano resalta que en la última década los países mejoraron en las mediciones del Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>3</sup>, específicamente en las dimensiones de educación, salud e ingresos. En efecto “en los últimos 30 años, los países que estaban clasificados con el 25% más bajo del Índice de Desarrollo Humano mejoraron sus coeficientes en un asombroso 82%, el doble de la media mundial” .

---

3 El Índice de Desarrollo Humano es una alternativa a las mediciones convencionales del desarrollo entendido como el nivel de ingresos y la tasa de crecimiento económico. Se busca con este IDH impulsar una definición más amplia del bienestar y ofrecer una medida compuesta de tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, educación e ingresos.

Para el caso de los países en estudio, el crecimiento promedio fue de 28.89% (el IDH de Colombia pasó de 55.6 en 1980 a 71.9 en 2012; el de México subió de 59.8 a 77.5 en el mismo período y Perú escaló de 58 a 74.1).

Para observar en detalle las características de los países que se analizan en el presente documento se han utilizado las cifras de algunos índices provenientes de las páginas del Banco Mundial, las Naciones Unidas y la OMT, las cuales están condensadas en el cuadro 1, y serán analizadas en las dimensiones socioeconómica y ambiental, para abordar ampliamente en el capítulo siguiente la dimensión política.

**CUADRO 1. CIFRAS COMPARATIVAS DE COLOMBIA, MÉXICO Y PERÚ (2012)**

		COLOMBIA	MÉXICO	PERU
Demografía	Población, total considerando ambos sexos (en miles)	47,550.70	116,146.80	29,733.80
	Población indígena estimada (% población)	3.4 <sup>2</sup>	14 <sup>1</sup>	47 <sup>1</sup>
	Población afro-descendiente estimada (% población)	14 <sup>2</sup>	ND	5 <sup>3</sup>
	Población rural (% población)	24.43	21.61	22.42
Desarrollo rural	Tierras agrícolas (% del área de tierra)	39.46	53.7	16.79
	Empleos en agricultura (% del total de empleos)	17.9	13.1	1.4
Índice de Desarrollo Humano	IDH	0.719 (91)	0.775 (61)	0.741 (77)
	Posición a nivel mundial	91	61	77
Salud	Esperanza de vida al nacer (años)	73.9	77.1	74.2
Educación	Años de educación promedio (años)	7.3	8.5	8.7
Ingresos	Ingreso nacional bruto (INB) per cápita (Constant 2005 international \$)	8,711	12,947	9,306
Pobreza	Índice de pobreza multidimensional (%)	0.022	0.015	0.066
Sostenibilidad	Emisiones per cápita de dióxido de carbono (toneladas)	1.5	4.3	1.4
Energía	Acceso a la electricidad (% de población)	97.4	ND	85.5
	Combustibles renovables y residuos (% del total de energía)	11.51	4.44	14.96
	Energía nuclear y alternativa (% del total de uso de energía)	13.30	6.24	9.04

		COLOMBIA	MÉXICO	PERU
Turismo <sup>4</sup>	Llegadas de turistas Internacionales (miles)	2.175	23.403	2.846
	Ingresos por turismo internacional (millones de US\$)	2.351	12.739	2.657
Países megadiversos	Posición <sup>5</sup>	2	5	8
	Cantidad de especies <sup>5</sup>	61.425	35.869	30.084
	Especies de mamíferos, en peligro	53	100	54
	Especies de peces, en peligro	54	152	20
Especies de plantas (superiores), en peligro		215	196	270

Fuente: Elaboración Propia – Datos del Banco Mundial – PNUD - OMT

- 1 Fuente: basado en datos de Roldán, Roque. Ponencia elaborada para el Banco Interamericano de Desarrollo. Desarrollo de las economías rurales en América Latina y El Caribe; manejo sostenible de los recursos naturales, acceso a la tierra y finanzas rurales. Estimativos del autor con base en los porcentajes de la OIT. Fortaleza, Brasil, marzo de 2002
- 2 Cifras basadas en el censo realizado en Colombia en el 2005 por el DANE
- 3 Según el Instituto Nacional de Desarrollo de Pueblos Andinos, Amazónicos y Afroperuano (INDEPA)
- 4 Cifras de la Organización Mundial del Turismo para el 2012
- 5 De acuerdo con el Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente, un organismo del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

### 3.1. DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA

Aunque obviamente existen diferencias entre los países, se observa que existe similitud en algunos de los indicadores analizados. Si bien es cierto, la población de México supera por amplio margen la de Colombia y Perú, el porcentaje de población rural de acuerdo con las cifras del Banco Mundial está alrededor del 22%<sup>4</sup>; el porcentaje de empleos generados por la

- 4 Se debe anotar que este índice de población rural, se calcula como la diferencia entre población total y población urbana, que de acuerdo con la discusión presentada en capítulos anteriores corresponde a la categoría de definición de “lo rural” con carácter residual: lo rural es lo que no es urbano.

agricultura no supera el 18% y con el paso del tiempo se encuentran menos campesinos dedicados a la agricultura, bien sea por la migración de campo a la ciudad para buscar mejores oportunidades laborales, de educación o porque se ha venido diversificando las actividades realizadas en los espacios rurales. Ya se ha mencionado que una parte considerable de los pobres de la región viven en el área rural, así por ejemplo en Perú a pesar de que sólo el 22.4% de la población nacional es rural, la mitad de los pobres peruanos son rurales, por su parte, en Colombia, el nivel de pobreza rural llegó a un 83% hacia fines de los 90. . Así las cosas, esta población rural tiene muchos elementos comunes en América Latina, al respecto Escobal y Ponce esbozan un perfil de la población pobre rural de América Latina que nos permitiremos transcribirla:

- (a) Sus familias tienden a ser más numerosas que las de los no pobres rurales e incluso que las de los pobres urbanos. Según puede colegirse de los escasos antecedentes empíricos existentes, el tamaño de la familia es causa y no, consecuencia de la pobreza;
- (b) Tienen mayor grado de dependencia, es decir, hay más miembros que no trabajan por cada miembro que trabaja;
- (c) En promedio, son de más edad que los no pobres rurales; exhiben en general un menor grado de instrucción, lo cual está asociado a una menor tasa de participación escolar y, asimismo, a una mayor tasa de deserción;
- (d) El factor étnico es importante. Aunque no todos los pobres rurales pertenecen a grupos indígenas, la mayor parte de los indígenas de América Latina son pobres. Controlando por los demás factores, la probabilidad de ser pobre es mayor entre los individuos cuya lengua materna no es el castellano o el portugués;
- (e) Tienen menor acceso a la infraestructura pública (caminos) y a los servicios públicos (especialmente de electricidad y saneamiento básico);
- (f) Carecen en general de títulos registrados de propiedad sobre la tierra u otros activos; y si los tienen, es a costa de elevados costos de transacción;
- (g) Por lo general, sus tierras no han sido beneficiadas por los grandes proyectos públicos de irrigación;
- (h) Registran peores indicadores de salud que los no pobres, en particular una tasa de mortalidad infantil más alta;

- (i) Sus ingresos provienen por lo general de actividades agropecuarias y no agropecuarias –la composición de las actividades depende de la cantidad y calidad de los activos públicos y privados a su alcance–, y
- (j) Cuanto más pobre son, mayor importancia tienen los subsidios en la composición del ingreso.

Por otra parte, existe una mezcla cultural sin igual, producto del mestizaje directo de tres grupos principales (indígenas, españoles y africanos), lo que ha permitido la convivencia de diferentes grupos étnicos en un mismo territorio, así por ejemplo en Colombia se reconocen alrededor de 90 etnias indígenas distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional y un 14% de la población se auto-reconoce como afro-descendiente, quienes se encuentran concentrados en algunos departamentos de la Costa Caribe y Pacífica; lo mismo sucede con los afro-peruanos quienes también se localizan en la costa peruana.

De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano, los 3 países se encuentran ubicados en la categoría de Desarrollo Humano Alto. Sin embargo, puesto que el IDH de América Latina y el Caribe ha pasado del 57.4% de 1980 al 74.1% en la actualidad, Colombia se sitúa por debajo de la media regional, Perú justo en la media y México por encima de ella, destacándose como jalónador de este último país la variable de los Ingresos Nacionales Brutos per cápita.

### **3.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

Colombia, México y Perú ocupan posiciones privilegiadas dentro de los países megadiversos del mundo, están en los primeros 10 lugares a nivel mundial. La particular ubicación geográfica y accidentada topografía de los tres países, permite la existencia de diversidad de climas y con ello especies, ecosistemas y recursos genéticos; en Colombia se encuentra el 10% de la biodiversidad del planeta, ocupa el primer lugar en diversidad de vertebrados (exceptuando los peces), en diversidad de aves y anfibios, es el segundo país en diversidad de peces de agua dulce, el tercero en réptiles y el cuarto en mariposas. “La riqueza en aves ha llamado la atención mun-

dial de científicos, viajeros y aficionados a la ornitología: sus 1752 especies representan cerca del 19% de todas las especies y del 60% de las identificadas en Suramérica”. De igual forma, “se estima que entre 10 y 12% de las especies se encuentran en México (a pesar de tan sólo ocupar 1.5% de la superficie terrestre global)” (SEMARNAT, 2008, pág. 48). Por su parte, Perú posee el segundo bosque más grande de Latinoamérica, “con un enorme potencial para la captura de carbono, la mitigación al cambio climático, el ecoturismo, y la conservación de un enorme potencial para el desarrollo de nuevos productos para la alimentación, la medicina, y la industria en general” (SERNANP, pág. 2) y esto por solo nombrar unas pocas de sus riquezas.

No obstante, a nivel mundial, la inclusión de especies en la Lista Roja de Especies Amenazadas de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN, por sus siglas en inglés) ha crecido de manera significativa en los últimos años para algunos grupos taxonómicos; las plantas son el grupo más vulnerable a nivel mundial, cada año se adicionan a la lista 313 especies, lo que en efecto corresponde a las especies en mayor peligro en los países en estudio. “Si se analiza la lista por grupo taxonómico, se observa que las plantas son el grupo más vulnerable a nivel mundial, con cerca de 8 mil 457 especies en la lista. Le siguen los anfibios (mil 905 especies), los peces (mil 275), las aves (mil 222) y los mamíferos (mil 141) (SEMARNAT, 2008, pág. 165).

Gracias a la riqueza antes mencionada, tanto el ecoturismo como el turismo cultural han proporcionado algunos ejemplos interesantes en términos de ofrecer oportunidades económicas para las comunidades locales y rurales en América del Latina. En las últimas décadas, gran número de iniciativas han abordado el desarrollo del turismo sostenible en diferentes países de la región. Algunos de ellos están bien documentados en la literatura, como en los casos de la en Argentina (Román & Ciccolella, 2009), México (Pastor, 2010), Ecuador (Córdova, 2012), las comunidades andinas en Perú ,y Brasil (Cunha L. & De Almeida, 2012).

De los tres países analizados, el de mayor desarrollo y reconocimiento en Turismo a nivel mundial es México, que ocupó el puesto 13 en llegadas de turistas internacionales y en el lugar 24 en ingreso de divisas por tu-



rismo internacional (SiiMT, 2013); mientras que Colombia en la segunda categoría está en el puesto 49. Para México, el turismo es de las principales actividades económicas representando ingresos importantes, gracias a la diversificación de su oferta turística (sol y playa, turismo de aventura, turismo cultural con sus Pueblos Mágicos y zonas arqueológicas, turismo social, de negocios, entre otros). Perú en los últimos años ha tenido crecimiento importante, en el período 2004-2012 la llegada de turistas internacionales creció en un 111%, en busca de la riqueza natural, cultural e histórica del país. El mayor atractivo turístico del Perú es Machu Picchu, patrimonio de la humanidad, seguido por Chiclayo, de gran interés arqueológico y el centro histórico de Arequipa por la arquitectura de sus construcciones coloniales. No se puede dejar de mencionar, que según datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el 40% de los turistas internacionales tiene como principal motivación conocer y probar la gastronomía peruana (Peru21, 2013) y por supuesto, este país es reconocido como uno de los principales promotores del Turismo Rural Comunitario. Finalmente, Colombia hasta hace años prácticamente no existía en el panorama mundial del turismo, hoy con grandes esfuerzos empieza a figurar siendo “elegido como uno de los cinco mejores destinos turísticos para 2013, según uno de los portales más importantes de promoción turística de internet, Travelzoo” (La Patria, 2012). Los destinos preferidos son las haciendas en el Paisaje Cultural Cafetero, reciente nombrado patrimonio de la humanidad, así como la ciudad amurallada de Cartagena de Indias; la biodiversidad natural es de los principales atractivos y con ello el ecoturismo, el turismo de aventura y el agroturismo han tomado gran relevancia.

Contrasta con lo anterior, que al comparar los tres países en el tema de Emisiones de dióxido de carbono, México triplica las emisiones de Colombia y Perú, aún más del total de energía tan solo el 4.4% proviene de combustibles renovables y residuos y 6, 24% proviene de energía alternativa. En el caso de Colombia, por lo menos el uso de este tipo de energías ya ha sobrepasado un dígito y le sigue Perú, cuya matriz energética depende de tres fuentes: petróleo, gas y energías renovables. La producción de los biocombustibles está ideada para la exportación:

Se está entregando concesión de tierras en los bosques amazónicos; se sabe que la Costa es para promover indudablemente la producción de la caña de azúcar. Pero no, para satisfacer el mercado nacional: el Perú no requiere –en términos cuantitativos– de un incremento significativo de la producción de biocombustibles, porque su matriz energética esta más apuntando al tema gas natural y, no tanto, al tema de los biocombustibles. Entonces eso nos hace pensar que el interés de Perú es producir biocombustibles para la exportación y es por ello que se están entregando grandes concesiones de estas tierras, y allí el factor preocupante, en el caso de la Costa, por ejemplo, no es tanto las tierras, sino la disponibilidad de agua” Manuel Villavicencio representante de la FAO en Perú (SPDA, 2009).

Todas las cifras anteriores, por un lado alientan porque muestran un recorrido importante con respecto a años anteriores en términos del Desarrollo Humano, pero también dejan un sinsabor en términos ambientales, pues si bien es cierto Colombia, México y Perú ocupan posiciones de privilegio a nivel mundial por ser países megadiversos, también se muestra como existe gran cantidad de especies en vías de extinción que no solo afectaría a los países en estudio, sino al mundo entero. En tal sentido se encuentra un enorme potencial de desarrollo en las zonas rurales y no se hace referencia exclusivamente a las actividades agrícolas, sino más bien a la creación de empleo rural no agrícola, producto de la innovación en los agro-negocios, nuevos emprendimientos como el turismo (en cualquiera de las manifestaciones de turismo de naturaleza), la artesanía, las cadenas productivas, entre otros. Además los espacios de naturaleza están obteniendo un re-significado importante por su atractivo como espacio de esparcimiento y de acopio patrimonial. En tal sentido, los encadenamientos productivos en esta neo-ruralidad traerá como consecuencia el incremento en el empleo rural no agrícola, figurando como una gran promesa de contribución al desarrollo de América Latina.

## **4. POLÍTICA DE DESARROLLO RURAL ENFOCADO A LAS ENERGÍAS RENOVABLES Y EL TURISMO SOSTENIBLE. FACTORES DE COMPLEMENTARIEDAD Y CONFLICTO**

---

### **4.1. COLOMBIA**

Como en la mayoría de los países, el marco normativo del Turismo Sostenible en territorios rurales, específicamente, el Turismo Rural Comunitario, es competencia del Gobierno Nacional, y en Colombia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. La estructura legal del mismo aún es incipiente y solo se observan lineamientos de política en informes preliminares, tal y como se evidencia en el informe del Ministerio para junio de 2012. En el marco de este documento, se observa que para el Gobierno de Colombia, el Turismo sostenible debe centrarse en tres parámetros: “dar un uso óptimo a los recursos ambientales; respetar la autenticidad socio-cultural de las comunidades anfitrionas; asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos”. Como bien lo expresa el documento preliminar del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) la visión hacia el turismo comunitario ha sido un proceso construido desde distintas instituciones. Tenemos: “Los Lineamientos para el desarrollo del Ecoturismo Comunitario, realizados por la Unidad Administrativa de Parques Nacionales Naturales de Colombia en el 2008, y programas de desarrollo turístico en los que las comunidades han sido los actores principales como *Programas de Posadas Turísticas en Colombia* en el 2003 y *Destinos Mágicos* en el 2005”. Asimismo, el Plan Sectorial de Turismo 2008-2010 *Colombia, destino turístico de clase mundial*, consignaba como una de sus estrategias la apropiación de recursos para apoyar iniciativas productivas turísticas de las comunidades. De otra parte, la Política de Turismo Social, *Hacia un Turismo Accesible e Incluyente para Todos los Colombianos*, expedida en el 2009, planteaba en sus ejes temáticos la siguiente perspectiva: “Considerando que el componente étnico y campesino se identifica en todos los grupos de población, para efectos de esta política su enfoque especial se tendrá en cuenta desde la perspectiva de

comunidad receptora, que contemple su desarrollo integral y el ejercicio de su derecho al aprovechamiento del tiempo libre y la recreación, a través del turismo; al igual que identifique herramientas para el desarrollo de un turismo social de base comunitario”. Finalmente, como bien lo expresa el Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) se avanza hacia una política de Turismo Rural Comunitario, la cual se encuentra planteada en el actual Plan Sectorial de Turismo 2011 -2014: *Turismo Factor de Prosperidad para Colombia*, como una de las acciones prioritarias, el desarrollo de una estrategia nacional de turismo comunitario, y se fundamenta en la implementación de una política pública y la búsqueda de recursos de cooperación para su desarrollo.

Por otra parte, en materia de producción de energía renovable en áreas rurales, desde el 2004 se viene implementando en Colombia, la Política Nacional de Consolidación Territorial - PNCT, la cual tiene como fin establecer una presencia institucional efectiva en la totalidad del territorio nacional. El objetivo que se pretende con ello, como bien lo expresa el contenido de la misma, es integrar a las regiones aisladas a la vida económica y social del resto del país y garantizar la protección y el respeto de los derechos de los ciudadanos. Para lograr dicho objetivo, el Ministerio de Minas y Energía en el documento de publicación periódica ECOVATIOS del 6 de diciembre de 2011, expresa que se requieren establecer ciertas condiciones de seguridad que impidan la siembra de cultivos ilícitos; que impulsen la defensa y recuperación del medio ambiente y que garanticen las condiciones para el desarrollo y la prosperidad general.

Dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Colombiano, se encuentra la estrategia planteada por el Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas No Interconectadas - IPSE, entidad adscrita al Ministerio de Minas y Energía, denominada *“Energía Social para la Prosperidad”*, la cual tiene como meta más importante lograr que para el año 2014, 39 cabeceras municipales de las Zonas No Interconectadas, cuenten con servicio de energía eléctrica durante las 24 horas del día.

El modelo de suministro de energía eléctrica en Colombia, se caracteriza por tener dos sistemas: El Sistema Interconectado y el Sistema No In-

terconectado. Este último, según datos del IPSE, abarca el 89% de la Población Rural. (IPSE, 2008).

### IMAGEN 1. COLOMBIA, SUS OCÉANOS Y SUS DOS ZONAS



#### DIAGNÓSTICO ESTADÍSTICO DE LAS ZNI

- 66% Territorio nacional
- 89% Población carácter rural
- 15 Departamentos
- 4 Capitales departamentales
- 13 Grupos territoriales
- 44 Cabeceras municipales
- 91 Municipios
- 1.186 Localidades
- 114.232 Usuarios atendidos
- 95 Entes prestadores
- 110 Megas plantas diesel
- 2 Megas PCH

Fuente: IPSE, 2008 [http://www.upme.gov.co/Eventos/Foro\\_Normalizacion/Aplicaciones%20IPSE.pdf](http://www.upme.gov.co/Eventos/Foro_Normalizacion/Aplicaciones%20IPSE.pdf)

Según el mismo instituto, las áreas que integran las ZNI (Zonas No Interconectadas) del país, constituyen vastos territorios de comunidades étnicas y campesinas, las cuales se caracterizan por un mosaico social y cultural de gran valor, siendo esto el principal patrimonio y por tanto la fuerza motora para las perspectivas de desarrollo de estas zonas (IPSE, 2011a).

### CUADRO 2. ZONAS NO INTERCONECTADAS

Población Indígena	840 mil indígenas de diferentes grupos étnicos. 544 resguardos.
Departamentos que lo integran	Vaupés, Guainía, Amazonas, Vichada, Putumayo, Guajira, Cauca y Chocó
Población Afrocolombiana	950 mil afrocolombianos
Departamentos que lo integran	Chocó, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Valle, Bolívar y Cauca.

Fuente: Elaboración Propia – Datos IPSE, 2011a.

Esta riqueza intangible se ha constituido como el gran atractivo para atraer turistas interesados en el Ecoturismo, Turismo de Naturaleza o Turismo Rural Comunitario. Es decir, el valor agregado para despertar el interés del visitante hacia estas zonas, se encuentra ya no en el servicio que puede ofrecer un hotel, o en los museos por visitar en el lugar, sino en la población y sus costumbres que históricamente le han definido.

Las ZNI, tienen entonces tres características importantes: Biodiversidad; herencia cultural y patrimonio intangible de gran valor; y potencial para la utilización de fuentes de energía no convencionales. Con respecto a la primera de las características, los datos del IPSE en el 2011, puntualizan que dos de las tres zonas bioestratégicas de Latinoamérica: la Amazonía y el corredor selvático del Pacífico (Chocó Biogeográfico), se encuentran ubicadas en Colombia y hacen parte de las ZNI. La riqueza de los ecosistemas que conforman estas zonas, impulsa a que el gobierno nacional, a través del Ministerio de Minas y Energía, promueva proyectos energéticos, debido, entre otras razones relacionadas con estrategias de desarrollo rural, a que estas áreas protegidas y biodiversas, son regiones con vocación ecoturística, (también se encuentra el Turismo de Naturaleza y en menor medida el turismo rural comunitario) y para el impulso de esta estrategia se requiere de energía, y con el fin de garantizar la sostenibilidad del entorno, debe proveerse principalmente a través del uso de fuentes no convencionales. El Gobierno Nacional, impulsa entonces, a través de diferentes mecanismos, el uso de las tierras cultivables en estas zonas, no solo para la siembra de alimentos, sino de otro tipo de cultivos tales como los destinados para biocombustibles (algunos ejemplos: Biodiesel en el Urabá Antioqueño; en Tumaco, y Nariño, y Bioetanol en Frontino, Antioquia), los cuales puedan utilizarse para el transporte al interior de estas regiones y también el cultivo de grandes extensiones para utilizar la madera en la generación de energía eléctrica (por ejemplo: Proyecto Necoclí, Antioquia) y de Biogás a partir de la descomposición de los pastos (por ejemplo: Proyecto Puerto Leguizamo, Putumayo), etc. De esta manera el gobierno buscaría garantizar, entre otros aspectos, la conservación de la biodiversidad en estas regiones, la reducción de emisiones que originan efectos adversos a la atmósfera y al clima, la implementación de prácticas

de producción limpia para la protección del ambiente y el mejoramiento del servicio turístico ofrecido. Bajo este marco se estaría constituyendo la evidencia de la complementariedad entre las energías renovables y el turismo rural, garantizando su sostenibilidad.

#### 4.1.1. Caso: Urabá Antioqueño

Conforme a lo contenido en la web del Departamento de Antioquia y en el documento redactado por la Gobernación de dicho departamento en el año 2010, *El Urabá Antioqueño, un mar de posibilidades y oportunidades* se puede definir de manera sucinta a la subregión de Urabá, como un territorio con las siguientes características:

La subregión de Urabá localizada en la parte noroccidental y como única región costera del departamento, se convierte en la salida de Antioquia al mar. Predominan las alturas entre 0 y 200 m. El 70% de su territorio son planicies y terrenos ondulados. Comparte ecosistemas estratégicos con los departamentos de Córdoba y Chocó, y hace parte de las regiones Andina, Caribe y Pacífico. También posee áreas costeras y marinas, y constituye una porción del denominado corredor selvático del Pacífico (Chocó Biogeográfico). Como bien lo expresa el informe de la Gobernación de Antioquia en el 2010, la confluencia de todos estos elementos le confieren al territorio de Urabá unas características únicas que favorecen su riqueza, biodiversidad y pluriculturalidad. Comprende en total once municipios, que se agrupan en tres zonas:

Zona Norte: Arboletes, Necoclí, San Juan de Urabá y San Pedro de Urabá.

Zona Centro: Apartadó, Carepa, Chigorodó, Mutatá y Turbo.

Zona Atrato Medio: Murindó y Vigía del Fuerte.

**CUADRO 3. GENERALIDADES DE LA SUBREGIÓN URABÁ ANTIOQUEÑO**

Límites	Norte y Noroeste: Mar Caribe.
	Allí se encuentra el Golfo de Urabá.
	Oriente: Departamento de Córdoba y con la subregión de Occidente.
	Sur: Departamento de Chocó y subregiones del Suroeste y del Occidente.
Extensión	Occidente: Departamento del Chocó.
	11.664 Km <sup>2</sup> (18,6% del total)
Comunidades	Bosques: 507.794 ha (IGAC, 2007)
	Afrodescendientes: (Ley 70). Con 208.710 ha, pertenecientes a Consejos
	Comunitarios en Vigía del Fuerte, Murindó, Urrao y Turbo.
	Resguardos Indígenas : 17 en total (157.575 ha aprox.), en los municipios de Vigía del Fuerte, Murindó, Mutatá, Chigorodó, Apartadó, Turbo y Necoclí.
Temperatura Promedio	Etnias:
	Embera Katíos, Katio-Dovida, Katio-Eyabida, Chami, Tule y Senu
Altura Max.	28 C
	3200 m Nudo del Paramillo en Mutata.

Fuente: Elaboración Propia. Datos: Gobernación de Antioquia. Documento: Urabá Antioqueño. Perfil Subregional, 2010.

En la zona Norte se encuentran, entre otros, los municipios de Arboletes y Necoclí. El primero de ellos, Arboletes, según la información contenida en la web del Departamento de Antioquia, posee tres grandes atractivos turísticos: Sus hermosas playas sobre el Mar Caribe, sus ríos y el Volcán de Lodo cercano al mar, el cual es recomendado por los lugareños de la zona al atribuirle propiedades curativas. Con la afluencia del turismo y las oportunidades de negocios evidenciadas, la infraestructura turística se ha incrementado en los últimos años y se ha convertido en uno de los destinos más solicitados de la actualidad.



En la zona Centro, tenemos, entre otros, los municipios de Apartadó, Carepa, Chigorodó y Mutatá. En el caso de Mutatá, este es uno de los primeros municipios de Urabá que se pueden visitar al entrar a la región bananera por la carretera al Mar. Entre los atractivos turísticos de esta zona, se encuentran sus ríos, su diversidad de fauna y flora, y sus asentamientos indígenas, como los Emberás- Katíos, a los que es posible visitar, siendo uno de los aspectos más atrayente para los visitantes que han decidido integrarse y participar del Turismo Rural.

Ahora bien, estos territorios que integran la Subregión del Urabá Antioqueño, hacen parte de las Zonas No Interconectadas- ZNI del país y para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, disminuir el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas -NBI y mejorar los servicios turísticos ofrecidos, el Gobierno Nacional ha establecido como prioridad abastecer de energía a sus poblaciones.

El Ministerio de Minas y Energía, a través del IPSE, ha implementado proyectos a partir de la Agroenergía, impulsando la producción de biocombustibles, a través de cultivos alimentarios y el Cultivo de la *Jatropha* y de Higuierilla para generación de energía. Dichos proyectos, localizado en los Municipios de Arboletes, Carepa, Mutatá, Chigorodó, Apartadó y San Juan de Urabá, han beneficiado, según datos del IPSE para 2011, a 112 familias en un principio y 20.000 habitantes en total.

**CUADRO 4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN EL CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA CON ÉNFASIS EN AGROENERGÍA – IPSE**

Siembra de <i>Jatropha</i> para la obtención de Biodiesel	Siembra de <i>Jatropha</i> para la obtención de Biodiesel	Planta de Biodiesel para generación de energía
Objetivos Implementar un cultivo piloto de 200 hectáreas de <i>Jatropha</i> para la obtención de 3.500 lts de biodiesel en el Urabá Antioqueño.	Objetivos Implementar un cultivo de 100 hectáreas de Higuierilla ( <i>Ricinus Communis</i> ) como cultivo alternativo para la producción de biocombustibles.	Objetivos Implementación de un proyecto piloto para obtención de biodiesel a partir de diferentes especies oleaginosas.

<p>Descripción: Obtención de Biodiesel a través de <i>Jatropha</i> con el cual se generara energía para las Zonas No Interconectadas.</p>	<p>Descripción: Implementar una siembra controlada de especies de Higuierilla para Obtención de Biodiesel, de forma que ofrezca rentabilidad y competitividad para pequeños productores.</p>	<p>Descripción: Tipo de proyecto: Piloto Total inversión: \$4.800 millones</p>
<p>Generalidades del Proyecto: Localización: Municipios de Arboletes, Chigorodó, Apartadó, Carepa, Mutatá y San Juan de Urabá. Población beneficiada: 112 familias. Gestor del proyecto: IPSE. Estado del contrato a 2011: en liquidación.</p>	<p>Generalidades del Proyecto: Localización: Municipio de Uramita. Población beneficiada: 50 familias. Gestor del proyecto: IPSE. Estado del contrato: en ejecución.</p>	<p>Generalidades del Proyecto: Localización: Mutatá - Antioquia Población beneficiada: 20000 habitantes. Fuente de recursos: IPSE</p>

Fuente de recursos: IPSE Fuente: Elaboración propia - Datos IPSE, 2011b. Informe "Energía Social para la Prosperidad" Octubre 11 de 2011.

Sin embargo, según el Informe para el año 2007, de la Secretaria Técnica del Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe, en el documento: *Seguridad alimentaria desde una perspectiva de gestión ambiental en territorios de comunidades Embera del Atrato medio antioqueño*, la producción de biocombustibles no solo ha contribuido a la deforestación masiva de las selvas y la profundización del monocultivo mercantil, sino que también ha ocasionado la destrucción de los sistemas agroalimentarios de los Pueblos Indígenas, siendo este aspecto, el más delicado e importante para el Fondo.

El informe hace un llamado a la comprensión de un nuevo paradigma de desarrollo desde la identidad de lo indígena, conocido como etno-desarrollo, vinculado su proceso a la tierra, al territorio, a los sistemas agroalimentarios, y su relación con el conjunto de los elementos materiales, culturales y simbólicos de reproducción de la comunidad indígena. Hace énfasis, por ejemplo, en que los Embera que habitan territorios selváticos

están experimentando cambios en su cultura alimentaria tradicional debido a la pérdida de territorios (Fondo Indígena, 2007). A través de la reflexión teórica, aborda la importancia de reconocer la soberanía y los derechos de los pueblos indígenas, con el fin de evitar que se repitan algunos de los problemas más delicados que ya se evidenciaron en el pasado. El documento explica experiencias anteriores, como la extracción de madera de forma mecanizada, que representaron entre el 1987-1991, en la comunidad Indígena de Chajeradó, un grave daño en las condiciones de bienestar de sus habitantes, por la explotación de 7200 hectáreas de bosque húmedo tropical de manera mecanizada e ilegal por parte de Maderas del Darién (MADARIÉN). En el periodo comprendido entre el 2000-2003, fue propuesto un programa de mitigación, a partir de una acción de tutela, cuyo objetivo estuvo encaminado a la restauración del ecosistema, a través de la mitigación de los impactos considerados como recuperables y por otra parte, a la compensación, por aquellos impactos considerados irrecuperables.

#### 4.1.2. Caso: Isla Fuerte

Otro de los casos más representativos acerca de la complementariedad entre la energía renovable y el Turismo Sostenible, se encuentra en Isla Fuerte, departamento de Bolívar, cuya población se encuentra conformada principalmente por afro-descendientes y raizales. Tal y como lo informa el Ministerio de Minas y Energía, a través del IPSE, este municipio posee un gran atractivo turístico y es “el Matapalo” o también conocido como “el árbol que camina”, sus características son descritas muy bien por la entidad en la publicación periódica de la revista ECOVATIOS (2011):

“El árbol que camina” es de baja estatura y necesita luz para sobrevivir, por eso se mueve en su búsqueda. Aunque parezca increíble, cambia de pies; mientras anda va dejando en el camino sus viejas raíces, creando unas nuevas en su lenta travesía. Dicen que estos caminantes pueden vivir 500 años y al verlos parece que estamos ubicados en medio de un bosque que depende de un solo árbol.

Según los datos ofrecidos por el IPSE en esta publicación, actualmente los mayores ingresos de la isla los reporta el Turismo y la Pesca. Esto se debe a que los turistas de todas partes del mundo, se interesan en la actualidad por explorar cada vez más, paisajes naturales y disfrutar de experiencias inéditas compartiendo en entornos cuyos habitantes poseen una gran riqueza histórica y cultural. Este municipio que hasta los años sesenta y setenta no se reconocía en el mapa de Colombia más que por integrar una cadena de islas a las que pertenecen las ya internacionalmente conocidas: Islas del Rosario, recientemente ha venido a convertirse en un reconocido destino turístico nacional e internacional.

Su gran variedad marina, permite ofrecer los platos más variados para los visitantes de todas las latitudes, y también propicia actividades como el buceo y el senderismo, este último, para observar el patrimonio más importante, que es el Matapalo. Sin embargo, Isla Fuerte, pertenece dentro del grupo de las ZNI del país. Según los datos del IPSE, la isla estuvo olvidada más de 25 años y es a partir del 2006, en un consejo comunal, donde el Gobierno Nacional se compromete a viabilizar un proyecto energético para la isla y sus habitantes. Se plantearon dos objetivos a alcanzar: mejorar las condiciones de vida de la población e impulsar el Turismo de forma sostenible en la zona. De esta manera observamos un nuevo caso de complementariedad entre energías renovables y producto turístico ofrecido.

Con la participación de los habitantes de la zona, quienes son los que conocían en profundidad las características naturales y el ecosistema de la isla, así como las necesidades de las personas que la habitan, se iniciaron las obras destinadas a la integración energética. Conforme a lo contenido en la base de datos del Ministerio de Minas y Energía y al informe presentado en el 2011 en la publicación de ECOVATIOS, en la isla se cuenta con:

- Una subestación de energía eléctrica y la instalación de dos plantas de 135 kw, que funcionan con gas licuado de petróleo GLP. e Infraestructura de redes de distribución conformada por conductores ecológicos, acometidas eléctricas para viviendas, medidores de energía eléctrica, instalaciones internas, alumbrado interior con bombillas ahorradoras y alumbrado público en sodio de alta presión con control individual.

- Aprovechando los recursos naturales, fueron instalados para la actividad de generación de energía, sistemas de paneles solares, los cuales se integran con el sistema de generación a base de combustibles líquidos. Para el 2008 se inició también un sub-proyecto de espacios bioclimáticos para generar mayor confort con el menor consumo energético, respondiendo de una manera inteligente a los sistemas que tienen que ver con iluminación, viento, agua y paisaje. Así mismo, se construyó un prototipo de refrigeración por absorción que funciona también a partir de energía solar. El resultado final de este proceso es la producción de hielo. Según lo contenido en el informe, este modelo permite producir hasta 10 Kg de este material.
- La adquisición de nuevas plantas de generación con diesel, las cuales redundarían en una mayor eficiencia y una disminución evidente en los costos de prestación del servicio.
- Con el proyecto de instalación de Dos (2) Grupos electrógenos de gas licuado de petróleo de 135 kW c/u. Solar: Dos (2) sistemas de seguidores solares fotovoltaicos de 12,5 kW c/u. Se beneficiaron 2.000 habitantes y se mejoró el servicio prestado en los puestos de salud, el colegio y las cabañas turísticas (IPSE, 2011b).

En este documento también se pone de manifiesto que una de las dificultades actuales, se enmarca en aspectos presupuestarios, específicamente, en materia de subsidios y subvenciones. Ofrecer energía renovable a las ZNI, implica que el Gobierno otorgue incentivos que garanticen la sostenibilidad. Para el segundo semestre del 2011, el IPSE informa que se presentaron dificultades en la prestación del servicio de energía a la población debido a que no se han aprobado los cargos por remuneración con GLP para la asignación de subsidios por parte de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), cuya solicitud ha presentado la empresa comunitaria de Isla Fuerte en varias oportunidades a la mencionada entidad.

Aspectos como la falta de regulación en estas zonas, y la reducción de los subsidios, se convierte en una dificultad no menor, tanto para Isla Fuerte, como en general para las Zonas No Interconectadas. La solución a

estos problemas no puede sujetarse a parámetros coyunturales, o políticos, sino a la implementación de políticas de Largo Plazo, bajo un marco regulatorio, técnico y financiero estable y sustentable que permitan garantizar la sostenibilidad de la prestación del servicio.

Vale la pena anotar que para el 2011, las Zonas No Interconectadas del país se habían reducido, pasando del 66% al 52% del territorio Nacional y la población total para la fecha, era de 1'296.000 personas. Sin embargo, el porcentaje de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) para estas zonas corresponde al 71%, siendo vital la gestión del gobierno en estas áreas para impulsar el desarrollo de los más pobres del país. (IPSE, 2011). Según el director del IPSE, para el año 2011, Juan Carlos Caiza Rosero, el aprovechamiento de fuentes de energía convencionales y no convencionales, tales como la fotovoltaica, biomasa y eólica, para aumentar la capacidad de generación energética y la oferta de diversos servicios, entre ellos, el eco turístico, hace parte de la estrategia, que beneficiará de forma directa a varios departamentos del país, como Amazonas, Cauca, Chocó, Guajira, Guainía, Guaviare, Nariño y Vichada, los cuales poseen grandes áreas no interconectadas.

## **4.2. MÉXICO**

El Gobierno de México, a través del Programa de Turismo Sustentable en México, SECTUR (2011), busca impulsar bajo los criterios de sostenibilidad, la actividad turística del país y mejorar las condiciones de los destinos turísticos que lo integran. Este programa se encuentra a cargo de la Secretaría de Turismo y busca también, a través de la construcción de indicadores, medir los efectos del turismo en el nivel de vida de los habitantes que viven en los destinos turísticos.

Según lo contenido en el Programa, se puede observar que se encuentra conformado por tres estrategias:

1. Monitoreo y evaluación de la Sustentabilidad Turística (Sistema de Indicadores de Sustentabilidad para el Turismo).
2. Agenda Intersectorial de Sustentabilidad.
3. Promoción de mejores prácticas ambientales en empresas y destinos.

Tal y como sucede en Colombia, el turista que actualmente llega a México, se interesa más en aquellos destinos que posean un alto nivel de conservación del entorno natural, al mismo tiempo que desea integrarse y participar de los aspectos socio-culturales del entorno y las comunidades que lo habitan. Además la tendencia reciente muestra que el turista se encuentra dispuesto a pagar un precio más alto si en la producción de los alimentos, uso del transporte, o la calefacción, por ejemplo, se utilizan fuentes renovables de energía o si el hospedaje cuenta con una certificación ambiental. En ese sentido, se relacionan las actividades de promoción de energía renovable y el Turismo sustentable.

El Gobierno de México, ha actuado como gestor del turismo rural desde la década del setenta. Durante ese periodo se crearon e implementaron marcos normativos y programas de apoyo para las poblaciones campesinas en zonas rurales con un índice de NBI muy alto. A través del impulso del Estado, las poblaciones se integraron en actividades económicas distintas a las del campo, y empezaron a participar activamente en el ofrecimiento de los servicios turísticos (Mendoza, Guzmán & Zizumbo, 2009).

Por otra parte, el Estado Mexicano, a partir de programas federales, ha incentivado la producción y uso de energías renovables en todo el territorio. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo que estuvo vigente desde el 2007 hasta el 2012, se incluye, el *Programa especial de Energías Renovables*, cuyo objetivo es asegurar un suministro confiable, de calidad y a precios competitivos de los insumos energéticos que demandan los consumidores. En el *Programa Sectorial de Energía* para el mismo periodo, establece como uno de sus objetivos primordiales, fomentar el aprovechamiento de fuentes renovables de energía y biocombustibles que sean técnica, económica, ambiental y socialmente viables.

Dentro de las alternativas energéticas sustentables para México se encuentra, la biomasa. El uso de la fuente de energía proveniente de cultivos energéticos y/o agroalimentarios, puede tener beneficios en la reducción de los gases de efecto invernadero.

En el contenido del informe preparado por el Gobierno Federal de México, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación – SAGARPA 2011, titulado *Programa de Producción*

*Sustentable de Insumos para Bioenergéticos y de Desarrollo Científico y Tecnológico*, se puede observar que el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012, establece:

La inclusión del concepto de desarrollo humano y sustentable en su política del sector rural, así mismo busca mejorar los ingresos de los productores incrementando la presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y la producción de Insumos para bioenergéticos.

En el mismo sentido, se observa el contenido de la *Ley de Promoción y Desarrollo de los Bioenergéticos*, en el documento de la SAGARPA (2011) la cual establece como objetivo:

Promover y desarrollar los bioenergéticos con el fin de coadyuvar a la diversificación energética y el desarrollo sustentable como condiciones que permiten garantizar el apoyo al campo mexicano e instituye las bases que promueven la producción de insumos para Bioenergéticos, con base en criterios de sustentabilidad y considerando un mayor impulso en zonas de alta y muy alta marginalidad, a partir de las actividades agropecuarias, forestales, algas, procesos biotecnológicos y enzimáticos del campo mexicano, sin poner en riesgo la seguridad alimentaria del país. Con esta visión se procura impulsar el desarrollo científico y tecnológico que permita ampliar las posibilidades productivas del sector, asegurando la transferencia de tecnología para otorgar un valor agregado a la producción agropecuaria y pesquera, brindar mayor certidumbre energética y mejorar la economía rural mexicana.

También se muestra en el documento publicado por el Gobierno Federal, que productos alimentarios como la remolacha, sorgo dulce, caña de azúcar, y cultivos energéticos como la jatropha, higuierilla y palma de aceite, representan algunas de las posibilidades que tiene México para la generación de bioenergéticos a partir de biomasa para la producción de biocombustibles, los cuales, según lo estipulado por la normativa, serán incluidos con base en la rentabilidad económica que presenten, y se in-



cluirían en todo caso, la segunda y tercera generación de insumos a través del óptimo desarrollo científico y tecnológico.

La producción y uso de los biocombustibles en los entornos rurales, analizada bajo la dimensión ambiental, podría implicar un mejor aprovechamiento de los recursos escasos disponibles, así como también, la preservación de la biodiversidad, y la protección del hábitat natural y de los paisajes. También es cierto que, como estipula el instituto de investigaciones del Senado en su informe de 2004, bajo ciertas circunstancias, la producción y el uso de biocombustibles podría tener impactos negativos ambientales, tales como, la reducción de los niveles de fertilidad de los suelos, la disminución del flujo de agua, y el incremento en el uso de agroquímicos (IILSEN, 2004). En el marco de las dimensiones social y económica, los cultivos energéticos pueden generar mejoramiento en la calidad de vida de las personas, dado que se presentan oportunidades locales de empleo y se disminuye la emisión de contaminantes nocivos, previa evaluación del balance energético de los proyectos. Desde el punto de vista político, se fortalece una política agrícola común que genere ingresos a la población.

La complementariedad entonces, entre la producción de biocombustibles, a través de cultivos energéticos y agroalimentarios para la seguridad energética, y el Turismo Rural, se encuentra evidenciado en el hecho de que ambos representan una oportunidad de desarrollo para las comunidades indígenas y rurales de México, ya que genera ingresos adicionales por cuenta del valor agregado que se obtiene de la estructura agrícola tradicional y de los productos y servicios que históricamente se venían ofreciendo en los sectores rurales. Como hemos podido observar, en las líneas establecidas como estratégicas y prioritarios para la SAGARPA, se encuentra el Turismo Rural, ecológico y/o de Naturaleza, y en el Plan Nacional de Desarrollo para México se busca implementar el crecimiento de la producción de biocombustibles y otras fuentes de energía renovables en los entornos rurales.

#### 4.2.1. Caso: Sombrerete

Este municipio pertenece al Estado de Zacatecas, México. Su población para el año 2010, es de 19.353 habitantes. Posee atractivos turísticos tanto en la zona urbana como la rural, y por ello fue declarado *Pueblo Mágico* número 50 de la República de México.

En el marco del programa de Turismo Sustentable se implementó un plan de manejo de residuos peligrosos y la construcción de un relleno sanitario. Por otra parte, el Gobierno Federal, en el 2011 tuvo a bien iniciar un programa de apoyo a los productores agropecuarios, como parte del *Proyecto Bio-economía 2011*, el cual incluía la adquisición de bombas de energía solar para extracción de agua y calentadores de agua solares. De igual forma, en el marco de la línea de acción denominada, Uso de Energía Renovable, se otorgaron apoyos para la puesta en marcha de una nueva estructura productiva que incluyera el impulso a la producción de biocombustibles.

#### 4.3. PERÚ

Los lineamientos de política para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú, no son recientes. A través del viceministerio del Turismo se vienen impulsando y promoviendo iniciativas relacionadas con el Agroturismo, Turismo Rural Comunitario y el Ecoturismo. Desde finales de los noventa con el *Proyecto Altur: Promperú – UE*, se evidenciaron los esfuerzos del gobierno por dotar a las comunidades rurales de estrategias para el ofrecimiento de servicios turísticos para su desarrollo. Todo un conjunto de medidas normativas y lineamientos de políticas, tales como, *Proyecto Turural 2007 – 2010, Emisión de los lineamientos para el desarrollo del TRC resolución ministerial n° 054-2007-mincetur/dm. marzo 2007*, dieron paso a la estructuración de un programa nacional de Turismo Rural Comunitario desde el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR.

Por otra parte, en el Perú, el ahorro y la eficiencia energética han resultado ser unas de las estrategias prioritarias para el Gobierno Nacional, dado que las mismas son determinantes de la competitividad en cual-

quier actividad o servicio, tales como, el Turismo. Promover las fuentes de energía renovable y modificar la actual matriz energética del País, invirtiendo mayores recursos en energía solar, eólica y biocombustibles, es un objetivo de la política energética del Perú. Amplia es la estructura legal en materia de cultivos energéticos, específicamente biocombustibles, cuyos antecedentes se remontan a 2003 con Ley N° 28054, *Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles*; D.S. N° 013-2005 EM *Reglamento de la Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles*; D.S. N° 021-2007-EM *Reglamento de Comercialización de Biocombustibles*. En las zonas rurales se evidencia la necesidad de impulsar acciones para mejorar la calidad de vida de las comunidades campesinas e indígenas de la zona e incrementar el valor del servicio turístico rural ofrecido. Por ello, el Estado ha venido implementando un marco legal que promueva el Turismo de carácter sostenible. Como se ha podido observar en los casos anteriores, la generación de energía a partir de la biomasa en América Latina presenta potencialidades de desarrollo a gran escala, dadas las condiciones geográficas del territorio y el Perú no es la excepción. Es considerada de carácter renovable, y ya sea de carácter forestal o agrícola, ha venido implementándose en varios sectores de gran demanda, entre ellos, el servicio turístico.

Las zonas rurales constituyen a saber, la base del desarrollo de energía renovable proveniente de la siembra de cultivos. Las razones en las cuales se sustenta este impulso a la producción de energía y combustibles para el transporte utilizando productos forestales o agrícolas, son equivalentes a la expuesta por los demás países de América Latina y en general por la región, y son, el mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos, e indígenas,; hacer frente a la contaminación y al cambio climático; preservación de los ecosistemas; hacer contrapeso a la producción de energías convencionales y obtener una alternativa diferente de producción energética ante los altos precios del petróleo. En síntesis, el desarrollo de la llamada Agro-energía en las zonas rurales pretende promover el desarrollo rural, impulsar el cuidado del medio ambiente; y garantizar la seguridad energética.

#### 4.3.1. Caso: Amazonía Peruana y Tarapoto

El municipio de Tarapoto, perteneciente al departamento de San Martín cuya capital es Moyobamba es la segunda ciudad de este departamento y hace parte de la Amazonía Peruana; cuenta con atractivos turísticos naturales que promueven el turismo de naturaleza y el turismo rural, entre ellos, el lago Sauce; rápidos del Vaquero; rápidos del bajo Huallaga; lago Lindo; Baños termales de Chazutayacu; Baños termales de Achinamiza; Cataratas de Huacamarillo.

De igual forma, el Gobierno ha incentivado en la región la estrategia prioritaria para el desarrollo y la producción de biocombustibles, específicamente biodiesel, a partir del piñón blanco, planta conocida por los habitantes de la Amazonía Peruana, por sus propiedades como bermifugo y para ser utilizada como mechero para dar luz en las zonas rurales. Como bien lo expresa la Consultora AMPA, en el estudio de pre-factibilidad para la producción de *Jatropha Curcas*, en la Región de San Martín (2009), el Piñón blanco (*Jatropha Curcas*) es una planta considerada como de alta adaptabilidad a diversos hábitats y situaciones extremas ambientales y edafológicas. Sin embargo, para promover la producción de biocombustible, se hace necesario considerar ciertas variables biofísicas que son propias y/o características de la región de San Martín, lo que permite determinar cuáles son las zonas que presentan mayor aptitud, los ajustes que deberán adecuarse al momento de definir las bases para el manejo agronómico de dicha especie a nivel regional, a fin de asegurar los más altos rendimientos en cuanto a toneladas de semilla seca o litros de aceite obtenidos por hectárea cultivada. Con la producción de biocombustibles a partir de esta planta, se busca abastecer la demanda interna, tanto para el parque automotor como el sector industrial y turístico de la zona. Sin embargo, Dourojeanni, Barandiaran & Dourojeanni en su documento *Amazonía Peruana en 2021* denuncian que en esta región se impulsa el desarrollo ecoturístico de las zonas rurales, al mismo tiempo que se propician acciones para la expansión de la minera, el cultivo extensivo para aprovechamiento de la madera y la producción de energía agroalimentaria.

## 5. DESAFIOS PARA EL DESARROLLO RURAL

---

La ruralidad latinoamericana se ha transformado durante las últimas décadas, con cambios importantes en la estructura productiva, en las dinámicas territoriales, en la visión de lo ambiental y en los esquemas de gobernabilidad, por ello existe una necesidad de una gestión integrada de las políticas públicas en el mundo rural dadas sus grandes potencialidades.

Las políticas de desarrollo rural no pueden estar fragmentadas, abordando de forma independiente los ejes problemáticos de las comunidades campesinas e indígenas que habitan estas zonas, sino que debe implementarse una política integradora, que incluya los diferentes lineamientos de modo que se brinde una respuesta pertinente a las necesidades de sus habitantes, sin desconocer las implicaciones que la misma tiene ante el marco de la globalización e internacionalización de las economías actuales. Asimismo, las políticas no deben tener un carácter coyuntural o cortoplacista, sino que deben ser diseñadas de forma estructural bajo una visión de Largo Plazo, que garanticen la sustentabilidad de los procesos de desarrollo que se lleven a cabo.

Este documento ha generado una discusión sobre la revalorización de lo rural y su importancia en el desarrollo no solo de América Latina, sino del mundo, pues la pregunta que queda por resolver es: ¿biodiversidad o biocombustibles?

En los casos analizados hemos podido observar que todavía en la actualidad, los gobiernos persiguen el desarrollo rural colocando el énfasis en términos de crecimiento económico (variable del PIB) dejando de lado los aspectos ambientales, sociales y culturales. Este concepto de desarrollo va en contravía de una política de impulso al Turismo Sustentable pues en ésta se hace necesario el reconocimiento y preservación de la biodiversidad, los ecosistemas y el patrimonio cultural e intangible de sus habitantes. En lo que respecta al fomento de la producción y uso de energía renovable a partir de cultivos energéticos, se hace necesario incluir los postulados de la economía ecológica, que plantea el concepto de sustentabilidad y de costo de oportunidad (social, ambiental y cultural), en los objetivos de crecimiento económico.

Con la estructuración de una política rural integradora que aborde los lineamientos para el ofrecimiento de un producto turístico sustentable y el aprovechamiento de los recursos naturales para la producción de energía renovable, respetando la biodiversidad y los ecosistemas; ambas propuestas pueden conjugarse en una estrategia de desarrollo para las zonas rurales que podría generar resultados positivos.

## REFERENCIAS

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2012). *El futuro que queremos. Resolución aprobada por la Asamblea General el 27 de julio de 2012*. Río de Janeiro: Naciones Unidas.
- Banco Mundial. (s.f.). *Banco Mundial*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de Banco de datos mundial: <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx?t=tableview&savedlg=1>
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2006). *ACNUR - La Agencia de la ONU para los Refugiados*. Obtenido de Los Pueblos Indígenas de Colombia en el Umbral del Nuevo Milenio: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=biblioteca/pdf/4428>
- Dourojeanni, M., Barandiarán, A., & Dourojeanni, D. (2009). *Amazonía Peruana en 2021. Explotación de Recursos Naturales e Infraestructura: ¿Que está pasando? ¿Que es lo que significa para el futuro?* Perú.
- Echeverri, R. (2011). Reflexiones sobre lo rural: economía rural, economía rural, economía de territorios. En C. -C. proyectos, *Hacia una nueva definición de "rural" con fines estadísticos en América Latina* (págs. 13-20). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Escobal, J., & Ponce, C. (2003). Innovaciones en la lucha contra la pobreza rural: potencialidades y limitaciones. En CEPAL/FAO/RIMISP, *La pobreza rural en América Latina: Lecciones para una reorientación de las políticas* (págs. 42-51). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Faiguenbaum, S. (2011). Definiciones oficiales de "rural" y/o "urbano" en el mundo. En C. -C. proyectos, *Hacia una definición de "rural" con fines estadísticos en América Latina* (págs. 67-107). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Fondo Indígena. (2007). *Seguridad alimentaria desde una perspectiva de gestión ambiental en territorios de comunidades Embera del Atrato medio antioqueño*. Recuperado de: <http://www.fondoindigena.org/apc-aa-files/74656d706c6174653132333435363738/SerieDesarrollo7.pdf>. Bolivia: La Paz.
- Gobernación de Antioquia. (s.f.). El Urabá Antioqueño: Un mar de oportunidades y potencialidades. *Perfil Subregional de Urabá*. Recuperado de: [http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil\\_Subregional\\_Uraba.pdf](http://antioquia.gov.co/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil_Subregional_Uraba.pdf). Departamento de Antioquia.
- Huertas, N., & Jiménez, T. (2013). El Turismo Rural Comunitario como modelo de Desarrollo Humano Sostenible. *Memorias II Congreso Internacional Rural Sustentable* (pág. 3). Arauca: Universidad Nacional de Colombia.
- Huertas, N., & Jiménez, T. (2013). El Turismo Rural Comunitario como modelo de Desarrollo Humano Sostenible. *Memorias II Congreso Internacional Rural Sustentable* (pág. 7). Arauca: Universidad Nacional de Colombia.
- IPSE (2008). *Foro de Normalización y contexto nacional en energía solar y eólica*. Recuperado el 30 de octubre de 2013 en: [http://www.upme.gov.co/Eventos/Foro\\_Normalizacion/Aplicaciones%20IPSE.pdf](http://www.upme.gov.co/Eventos/Foro_Normalizacion/Aplicaciones%20IPSE.pdf)
- IPSE. (2011a). *Energía Social para la Prosperidad*. *Revista ECOVATIOS*. Bogotá: Ministerio de Minas y Energía.
- IPSE. (2011b). *Energía Social para la Prosperidad*. Recuperado el 1 de noviembre de 2013: [http://www.ipse.gov.co/ipseactual2013/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=801&Itemid=761&lang=es](http://www.ipse.gov.co/ipseactual2013/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=801&Itemid=761&lang=es).
- La Patria. (19 de Diciembre de 2012). Colombia, entre los 5 mejores destinos turísticos para 2013. *La Patria*, págs. <http://www.lapatria.com/turismo/colombia-entre-los-5-mejores-destinos-turisticos-para-2013-22257>.
- Mendoza, M., Hernandez, C., & Zizumbo L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable* (17), 5-30.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MINCIT. (2012). Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=64384>
- NTR Diario de Comunicación (11 de octubre de 2011). Uso de Energías Alternativas en Sombrerete. *NTR. Diario de comunicación*. <http://ntrzacatecas.com/2011/10/11/impulsa-firco-uso-de-energias-alternativas-en-sombrerete/>
- Pérez, E. (2001). Una nueva ruralidad en América Latina? En N. (. Giarracca, *Hacia una nueva visión de lo rural*. Buenos Aires: CLACSO, Colección grupos de trabajo. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100929011414/2perez.pdf>
- Peru21. (18 de Noviembre de 2013). Turismo gastronómico subió en 800%. *Peru21*.
- PNUD. (2011a). *¿Qué es la sostenibilidad?* Obtenido de Informe sobre Desarrollo Humano. Sostenibilidad y Equidad un mejor futuro para todos: <http://www.un.org/es/sustainablefuture/sustainability.shtml>
- PNUD. (2011b). *Colombia rural. Razones para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011*. Bogotá: Programa de las Naciones Unidas.
- PNUD. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del sur: progreso humano en n mundo diverso*. Washington DC: Communications Development Incorporated.
- PNUD. (s.f.). *Indicadores Internacionales sobre Desarrollo Humano*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2013, de <http://hdr.undp.org/es/datos/mapa/>
- PROYECTO FAO-UNESCO-DGCS/ITALIA-CIDE-REDUC. (2004). *Educación para la población rural en Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Paraguay y Perú*. Roma: FAO.
- Rodríguez B., M. (2000). *Manuel Rodríguez Becerra*. Obtenido de La biodiversidad en Colombia: <http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/biodiversidad.pdf>
- Rodríguez, A. (2011). Pertinencia y consecuencias de modificar los criterios para diferenciar lo urbano de lo rural. En C. -C. proyectos, *Hacia una nueva definición de "rural" con fines estadísticos en América Latina* (pág. 31). Santiago de Chile: Naciones Unidas.



- Sabalain, C. (2011). El concepto de “rural” en los países de la región. En C. - C. proyectos, *Hacia una nueva definición de “rural” con fines estadísticos en América Latina* (págs. 21-29). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- SAGARPA. (2009). *Programa de Producción Sustentable de Insumos para Bioenergéticos y de Desarrollo Científico y Tecnológico de México*. Recuperado de: [http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/PROINBIOS\\_20091013.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/PROINBIOS_20091013.pdf)
- SECTUR. (s.f.). *Programa de Turismo Sustentable en México*. Recuperado el 29 de octubre de 2013 de: [http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion\\_estراتيجية/LineamientosAprovechamientoSustentable.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/planeacion_estراتيجية/LineamientosAprovechamientoSustentable.pdf)
- Secretaria de Energía de México - SENER (2011). *Programa Especial de Energías Renovables*. Recuperado de: [http://www.iie.org.mx/proyctofotovoltaico/FOROFV\\_2011/FOROFV\\_MEXICO\\_2011/JUEVES\\_10\\_NOV\\_2011/03\\_Lic\\_Ivan\\_Benicio\\_Michel\\_Duenas\\_SENER.pdf](http://www.iie.org.mx/proyctofotovoltaico/FOROFV_2011/FOROFV_MEXICO_2011/JUEVES_10_NOV_2011/03_Lic_Ivan_Benicio_Michel_Duenas_SENER.pdf)
- SEMARNAT. (2008). *Informe de la situación del medio ambiente en México. Compendio de estadísticas ambientales*. Ciudad de México: Gobierno Federal.
- SERNANP (s.f.). *Ministerio del Medio Ambiente*. Obtenido de Perú país megadiverso: <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/vida/Peru-%20Pais%20Megadiverso.pdf>
- SiiMT. (Octubre de 2013). *Inteligencia de Mercados*. Obtenido de Sector turístico en México: [http://www.siiimt.com/work/sites/siiimt/resources/LocalContent/1119/17/PDF\\_RankingOMT\\_2013\\_Oct2013.pdf](http://www.siiimt.com/work/sites/siiimt/resources/LocalContent/1119/17/PDF_RankingOMT_2013_Oct2013.pdf)
- UNWTO. (2013). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Obtenido de Panorama OMT del turismo internacional, edición 2013: [http://dtxqtq4w6oqxpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_sp\\_lr\\_o.pdf](http://dtxqtq4w6oqxpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_o.pdf)

---

---

## FUERTEVENTURA; EL BINOMIO “TURISMO Y NATURALEZA”

Pedro Ernesto Moreira Gregori (pedromoreira@ulpgc.es)

*Sociólogo con postgrados en Turismo. Experiencia en docencia e investigación universitaria, y laboral en Turismo. Grupo ITYT - Instituto TIDES, ULPGC*

Pablo Díaz Rodríguez (diazrodriguez@gmail.com)

*Licenciado en Derecho y Antropología. Investigador en la ULL y Doctorando en investigación social aplicada al Medio Ambiente en la UPO*

Agustín Santana Talavera (asantana@ull.es)

*Director del Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales y Profesor Titular en la ULL. Director de PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*

Alberto Jonay Rodríguez Darias (jonayalberto@gmail.com)

*Doctor y Máster en Turismo. Director Académico de la Escuela Universitaria de Turismo Iriarte de Tenerife*

### RESUMEN

Si bien el turismo en las Islas Canarias tiene una relevancia especial, en la isla de Fuerteventura tiene aún más peso que en el resto del archipiélago. Como otros tantos destinos maduros, para no caer en el estancamiento y la obsolescencia, Fuerteventura está en el camino de reposicionar su oferta turística. Presentamos una investigación con el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social. En primer lugar se trata de una completa encuesta en la cual estudiamos especialmente la opinión de residentes y turistas sobre la creación de un Parque Nacional en la isla. Constatando que el lugar de residencia del encuestado es una de las variables explicativas que más influye, en otras como: el comportamiento turístico, las motivacionales, la calidad de vida y la opinión o la valoración de la oferta turística de Fuerteventura. Las técnicas cualitativas

utilizadas han sido: observación participante, entrevistas en profundidad a informantes clave, grupos de discusión y fotografía etnográfica.

## **PALABRAS CLAVE**

Fuerteventura, Reserva de la Biosfera, Turismo y Naturaleza.

## **ABSTRACT**

*While tourism in the Canary Islands has a special importance, in the island of Fuerteventura it has even more weight than the rest of the other islands. Like so many other mature destinations, not to fall into stagnation and obsolescence, Fuerteventura is on the way to reposition its tourism. We present an investigation with the use of quantitative and qualitative social research techniques; a comprehensive survey which we studied particularly the views of residents and tourists on the creation of a national park on the island. Noting that the respondent's place of residence is one of the most influential explanatory variables, between others such as the tourism behavior, the tourist motivations, the quality of life and the opinion or valuation of the tourism offer in Fuerteventura. The qualitative techniques used were: participant observation, depth interviews with key informants, focus groups and ethnographic photography.*

## **KEY WORDS**

*Fuerteventura, Biosphere Reserve, Tourism and Nature.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

---

El turismo, en la actualidad, puede considerarse la actividad económica más importante de las Islas Canarias. Con una entrada de más de diez millones de turistas extranjeros en 2011 y una contribución de más del 30% al PIB se constituye como una práctica de vital importancia para el archipiélago. En este contexto, la isla de Fuerteventura se revela como un inte-

resante caso de estudio dadas las implicaciones de esta actividad a nivel sociocultural y socioeconómico en los últimos años, en tanto que su introducción paulatina puede considerarse de las más recientes del archipiélago. Ejemplos clave en este sentido pueden ser su importante incremento poblacional (60.273 residentes en 2001 y 100.929 en 2008 según datos del INE) y la evidente tercerización de sus actividades productivas (el 84% de los empleos corresponde al sector servicios). Sin embargo, recientemente, la isla comienza a denotar signos clave de un destino en estancamiento (obsolescencia de las infraestructuras, descenso del gasto turístico, dependencia de intermediarios, dificultades ante nuevos destinos competidores, etc.) ante los cuales las administraciones públicas han comenzado a reaccionar. Diferentes estrategias de rejuvenecimiento fundamentadas en la compatibilización del turismo tradicional de sol y playa con otro con mayor base en la naturaleza y la cultura comienzan a visibilizarse (escultura de Eduardo Chillida en la Montaña Tindaya, propuesta de Parque Nacional, etc.), si bien, la única que en la actualidad ha llegado a implementarse ha sido la declaración en 2009 de toda la isla como Reserva de la Biosfera (RdB). Esta actuación, específicamente orientada a estos propósitos, es considerada por las administraciones promotoras como una excelente oportunidad para ese deseado reposicionamiento en el mercado turístico.

Los resultados aquí presentados se enmarcan dentro del estudio para el Plan de Ordenación de Recursos Naturales (PORN) de la propuesta del mencionado Parque Nacional. A partir las encuestas realizadas en dicho proyecto la percepción de las poblaciones locales, residentes y visitantes respecto sobre aspectos tales como la percepción ambiental, el comportamiento turístico, la motivación y la oferta turística de Fuerteventura. Dichas cuestiones resultan de especial relevancia en el contexto actual del destino, tanto para reflexionar sobre las recientes estrategias de reposicionamiento, como para adecuar el compromiso de las instituciones locales adquirido tras la incorporación de Fuerteventura al Programa de la UNESCO sobre Hombre y Biosfera (MAB) a través de su inclusión en la Red Mundial de Reservas de la Biosfera, el cual implica la promoción y demostración de un desarrollo responsable compatible con la conservación.

## 2. MARCO TEÓRICO

---

La inclusión de Fuerteventura al catálogo MAB implica que la isla posee un sistema ecológico lo suficientemente representativo y relevante para la conservación de la biodiversidad de ciertas regiones biogeográficas (más del 30% de la superficie insular está declarada bajo algún tipo de figura de protección). Además, supone que tiene las características adecuadas para ensayar y demostrar métodos de desarrollo regional sostenible que incluyan diversos sectores socioeconómicos. De este modo, las líneas básicas de la gestión de dicha reserva se integran en las líneas generales de conservación y desarrollo, con el preceptivo apoyo logístico para cada una de ellas. Teniendo en cuenta la estructura socioeconómica de la isla, con una alta especialización en el sector servicios, el despliegue del desarrollo como línea básica de actuación en el ámbito de la Reserva de la Biosfera debería tomar como núcleo dos objetivos principales: (a) dotar a la actividad que cumple el papel de sostén en la economía de la isla, el turismo, de planeamientos estratégicos que estimulen la sostenibilidad en sus prácticas y (b) establecer los medios que faciliten la diversificación de las actividades productivas, a fin de corregir los exacerbados niveles de dependencia que caracterizan la situación económica insular.

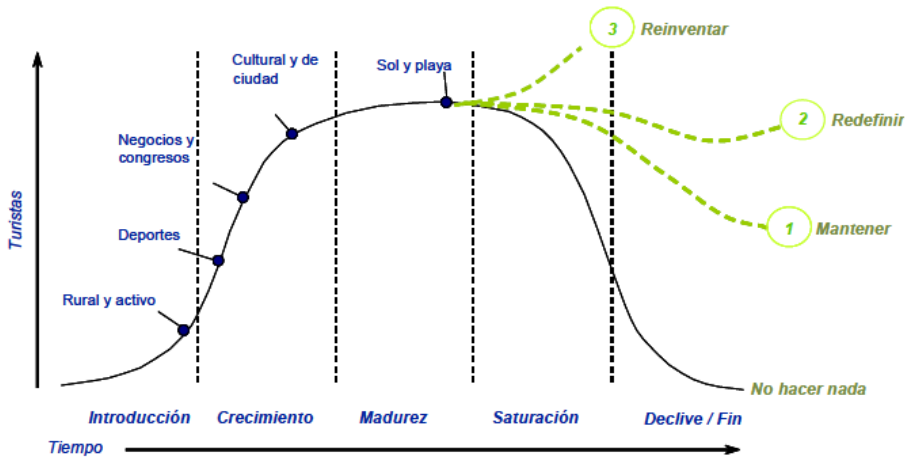
Las líneas fundamentales de actuación presentadas en el Plan de Acción de la Reserva 'Fuerteventura es Biosfera', quizás demasiado generales, van encaminadas en este sentido. La sostenibilidad y la diversificación se muestran en así cada uno de sus objetivos específicos: *i)* promoción de la sostenibilidad de la actividad turística; *ii)* compaginación del sector turístico con otros segmentos asociados al aprovechamiento integral y respetuoso de los recursos que contiene la isla; *iii)* aprovechamiento del turismo como motor de desarrollo de los distintos sectores productivos, especialmente aquellos de carácter sostenible y *iv)* proyección de una imagen turística de la isla asociada a un turismo sostenible en el marco de la Reserva de la Biosfera.

Estrategias de rejuvenecimiento y circunstancias contextuales propicias, como el cierre temporal de los principales destinos competidores del norte de África, revelan que Fuerteventura puede encontrarse ante un mo-

mento clave de su desarrollo turístico no sólo para regenerar su imagen, compatibilizando su demanda actual con modelos que impliquen compromisos sostenibles, sino para estabilizar la fidelidad de unos visitantes con los que en principio no contaba. La circunstancia actual muestra, por lo tanto, al Fuerteventura como un destino con posibilidades de convertirse en un paradigma mundial en cuanto a responsabilidad en la gestión y planificación del turismo. Siguiendo los principios que rigen las declaraciones de Reservas de la Biosfera, un modelo de turismo que demuestre estrategias de desarrollo regional sostenible y sirva como ejemplo a otros ámbitos territoriales.

Necesidad de cambio que, por otro lado, comienza a percibirse tanto por oferentes y demandantes. Muestra de ello es que en la mayor parte de los destinos de turismo convencional de sol y playa, como es el caso de Canarias, se encuentran en fase de estancamiento, mientras que las prácticas turísticas con base en la naturaleza y la cultura muestran las pautas características de un estadio de desarrollo.

FIGURA 1. SITUACIÓN DE DIFERENTES TIPOS DE TURISMO EN ESPAÑA DE ACUERDO CON EL MODELO DE CICLO DE VIDA



Fuente: Plan del turismo español 2020. Documento base, 2008

Todas las variantes del turismo basado en la naturaleza tienen en común el uso de entornos que se ajustan a la concepción occidental de lo natural y se diferencian entre sí en base al tipo de actividad realizada. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, no se caracterizan necesariamente por su relación con los principios de sostenibilidad, sino que, contrariamente a lo que muchos plantean, implica exclusivamente que las actividades turísticas que se llevan a cabo (muchas de ellas características de los modelos turísticos tradicionales y masivos), lo hacen en entornos naturalizados, sin vinculación alguna con modelos de desarrollo responsable (Ceballos-Lascuráin, 1996; Dias, 2008; Drumm y Moore, 2002; Epler Wood, 2002; Marín y Mendaro, 1996). Al contrario, en demasiadas ocasiones, estos turismos facilitan la incorporación al mercado del turismo de masas espacios que tradicionalmente habían quedado al margen (Cohen, 2002; Kadt, 1994).

La adecuación de estos lugares a las nuevas demandas y la aparición de los nuevos actores implica complejos procesos de resimbolización que conllevan diversos efectos asociados, pudiendo incluso derivar en la banalización del patrimonio y la pérdida de su valoración y cuidado. La implantación de esquemas socioeconómicos nuevos desarrollados desde fuera, puede, además, generar sentimientos y actitudes de rechazo de la población local cuando tales esquemas no la involucran directamente. El rechazo suele deberse a razones culturales y a la dificultad de ciertas sociedades para asimilar nuevos marcos económicos y simbólicos generados exógenamente a sus contextos culturales (Terradas, 2006; Díaz Pineda, 2007; Rodríguez, 2007). El marco socioeconómico de sociedades ligadas al turismo suele generar situaciones de este tipo. En cambio, la participación de la población en la gestión de un proyecto la convierte en algo relevante, promueve su autoestima e identidad y contribuye en su medida a hacer más viable el propio proyecto (Pascual, 2003; Ascanio, 2004; Boissevain, 2005).

Se hace necesario, por lo tanto, a la hora de diseñar productos turísticos que impliquen la patrimonialización de espacios 'naturales' manejar una adecuada noción de responsabilidad e incentivar la implicación eficiente de los diferentes actores implicados. De tal modo, la gobernanza interac-

tiva debiera convertirse en el eje vertebrador de la gestión de estos procesos, entendida como el desarrollo de políticas turísticas basadas en criterios de sostenibilidad y participación.

Frente a la configuración de productos *ad hoc*, incentivados por la demanda y desarrollados de manera parcial y arbitraria por determinados agentes sin las pertinentes consideraciones sobre los posibles efectos que la implementación de dicho producto pueda generar, proponemos un modelo de configuración de productos como instrumento para la concreción de estrategias tendentes a la explotación de recursos desde los principios del turismo responsable.

Entre los factores que hacen sustentable este tipo de proceso turístico debe destacarse el desarrollo de la forma local de relacionarse con su territorio y, sobre todo, dejar claros las persistencias y las roturas de los puentes con su pasado, es decir, la forma en la que las poblaciones implicadas se apropian de los elementos del entorno y la cultura que pasarán a formar parte de los nuevos aprovechamientos turísticos. La relación entre los procesos de apropiación y el turismo implica la comprensión de lo que busca el visitante y el interés de presentárselo sobre una base de realidad territorial histórica y actual. La apropiación genera una toma de consciencia sobre la vida cotidiana y su contexto, autorreflexión que permite que la vida que se vive y el contexto en que se vive sirva como objeto turístico. En ocasiones, para fomentar dichos procesos de apropiación se hará necesaria una incidencia exógena, si bien es imprescindible asumir esta gestión a modo de catalizador, con el objetivo de establecer en estas dinámicas potencialidad y solidez independiente que evite que se desmorone llegado el caso ideal en el que el impulso cese.

Para la conversión de recursos (conjunto de bienes naturales, culturales y artificiales, tangibles e intangibles, percibidos como susceptibles de ser comercializados como experiencia, es decir, adaptables a una demanda concreta) en productos, de acuerdo con los principios del turismo responsable, deberían seguirse una serie de pasos, no necesariamente consecutivos.

Parece imprescindible, por lo tanto, comenzar tal procedimiento con el inventario y documentación de los diferentes atributos físicos o no con-



siderados como posibles recursos por las poblaciones locales (y/o residentes) de las áreas que serán afectadas. Será un análisis de estos, siempre considerando los mercados potenciales y competidores, en relación a los usos tradicionales y las nuevas demandas, el que genere, entre otros valores añadidos (refuerzo de la identidad y los espacios compartidos, habilidades educativas, etc.), un catálogo de posibles productos y un perfil del cliente potencial, según los diferentes segmentos.

A su vez, el desarrollo de estas tareas debería ofrecer ciertas claves sobre cómo desarrollar formulas de gobernanza interactiva, útiles para la implementación y la gestión de los productos. Desde esta visión es posible ofertar experiencias únicas y satisfactorias, fijar recuerdos positivos y duraderos en el visitante a través del consumo visual, la participación interactiva o la ayuda desinteresada sin dañar el entorno cultural/natural. Ello los diferenciaría de modelos de implementación turística u otras formas de explotación que tendrían efectos directos, muy visibles e incluso irreversibles.

Considerando el catálogo de productos, y sus servicios asociados según la clientela objetivo, ha de diseñarse la formación y capacitación de los diferentes agentes para la explotación responsable del recurso/s en su nuevo uso. Además, en determinados casos, deberá llevarse a cabo la preparación del entorno y la habilitación de infraestructuras que otorguen las condiciones de accesibilidad necesarias para su uso turístico.

Otro aspecto importante a desarrollar es la definición de la imagen de producto y área. En términos generales, esta variable es la que prácticamente configura el destino y determina en gran medida la satisfacción y el recuerdo turístico, sobre todo por comparación en la experiencia de ser turista de un destino. Dado que los efectos socioculturales sobre poblaciones locales de imágenes ajenas a sí mismas se dejan sentir a medio plazo, modificando patrones y rasgos conductuales, valores y relaciones, reconstruyendo las identidades locales (Franklin y Crang, 2001), no debe obviarse la participación de las poblaciones tampoco en el diseño e introducción de tal imagen en campañas de marketing y promoción de los productos ofertados.

Las políticas turísticas basadas en la sostenibilidad de los destinos turísticos (aquellas que atienden las necesidades de los turistas actuales sin comprometer la posibilidad de usufructo de los recursos por las generaciones futuras) recomiendan cada vez con mayor ahínco seguir esta serie de medidas, pero los análisis de caso documentados internacionalmente demuestran que no es, ni mucho menos, lo común en los desarrollos turísticos conocidos, salvo en contados casos, generalmente de turismo comunitario.

### 3. OBJETIVOS

---

El trabajo se enmarca dentro del estudio para el Plan de Ordenación de Recursos Naturales (PORN) de la propuesta del Parque Nacional (PN) de Fuerteventura, con el que se determinarán los *“criterios para la ordenación y gestión del uso público en el ámbito del PORN de forma compatible con la preservación de la biodiversidad y el patrimonio cultural”*. El proyecto busca caracterizar los diversos usos del territorio, establecer una zonificación basada en criterios de carácter cultural, definir los usos turísticos actuales relacionados con el medio y establecer escenarios posibles del impacto socioambiental de la declaración del PN propuesto. El presente trabajo muestra, a partir de la explotación de una de las herramientas utilizadas determinados resultados relevantes concernientes a estas cuestiones.

### 4. METODOLOGÍA

---

La metodología utilizada para esta comunicación se base principalmente en la explotación cuantitativa de las tres oleadas de la encuesta del proyecto. Los resultados, no obstante se interpretarán y complementarán a partir de la información cualitativa creada a partir del trabajo de campo de carácter etnográfico que se llevó a cabo durante la investigación, en el que se primaron las técnicas de observación participante, entrevistas en profundidad y grupos de discusión, entre otras. Algunos de los resultados de estos análisis pueden encontrarse en Ruiz-Labourdette, D. et al. (2010), Rodríguez, A.J. et al. (2010), Díaz, P. et al. (2010), Santana, A. et al. (2010).

TABLA 1. FICHA TÉCNICA DE LAS TRES OLEADAS DE LA ENCUESTA EN FUERTEVENTURA 2009-2010

	<i>LOCAL</i>	<i>RESIDENTE</i>	<i>VISITANTE</i>
<b>Muestra inicial por oleada</b>	250		300
<b>Nº de entrevistas validas (por oleada)</b>	98 / 87 / 83	164 / 177 / 185	319 / 308 / 312
<b>Fechas (por oleada)</b>	29 junio - 17 julio 2009 24 septiembre - 15 octubre 2009 11 enero - 28 enero 2010		29 junio - 5 julio 2009 28 septiembre - 4 octubre 2009 11 de enero - 17 de enero 2010
<b>Sistema de recogida de datos</b>	CATI		PAPI
<b>Lugares</b>	Distribución proporcional por municipio		Aeropuerto de Fuerteventura
<b>Método de selección de la muestra</b>	Muestreo aleatorio estratificado (municipios)		Muestro aleatorio simple

## 5. RESULTADOS

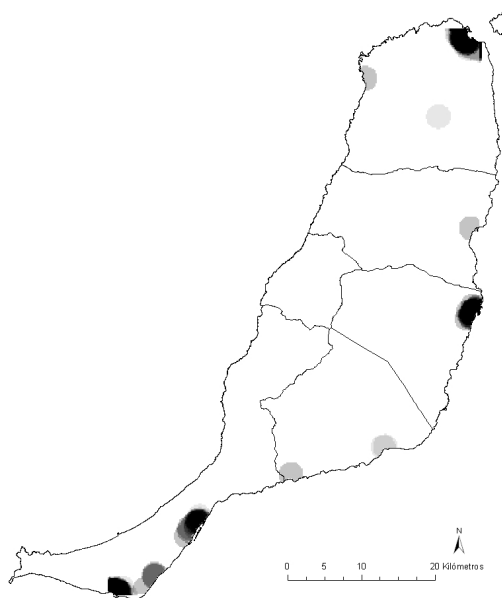
### 5.1. TRAYECTORIA TURÍSTICA. PRINCIPALES ATRACTIVOS DE FUERTEVENTURA PARA TURISTAS Y RESIDENTES

Los inicios del desarrollo turístico en Fuerteventura suelen situarse a finales de la década de los 60. Podemos considerar que el desarrollo turístico de Fuerteventura, se inicia en la década de los 60 con la construcción de sus primeros hoteles en la playa de El Matorral, junto al antiguo asentamiento de pescadores de Morro Jable, la construcción del Parador Nacional de Turismo en las proximidades de Puerto del Rosario y el primer bloque de apartamentos en Corralejo. Desde entonces la isla se ha ido dotando lentamente de infraestructuras básicas a partir de inversiones públicas y privadas, siendo aún deficitaria en ciertos servicios primordiales, muy demandados por las poblaciones locales y residentes, como centros sanitarios, educativos, abastecimiento de agua potable y estructuras de saneamiento.

Jandía y Corralejo constituyen las principales áreas turísticas de Fuerteventura, predominando en la primera el turismo hotelero y en la segunda el extrahotelero, siguiéndole los desarrollos de Caleta de Fuste (inicialmente apartamentos y actualmente con desarrollo hotelero), Las Playitas y Tarajalejo (hoteles de reciente creación). Por toda la isla es posible observar, también, un número importante de proyectos urbanísticos inacabados, muchos de los cuales no pasaron de la mera compra de terrenos y del trazado de calles, cuando no, se construyeron uno o dos apartamentos con la finalidad de fotografiarlos y poder venderlos, o se abandonaron las obras en estructura. Relacionado con esta tendencia de desarrollo turístico, es apreciable una acelerada venta de terrenos a individuos y empresas inversoras foráneas (especialmente belgas y alemanas), asociadas a la generación de macroproyectos urbanísticos que llegaban a proponer la ejecución de complejos con una superficie media de (las de mayores dimensiones del archipiélago), supuestamente viables a medio plazo por las espléndidas condiciones que ofrecía este entorno de "cálido mar, interminables dunas de fina arena y gentes sencillas, serviciales y de trato cordial", como rezaba un eslogan publicitario de comienzos de la década de los ochenta.

Esto ha conllevado a un aumento importante de la oferta alojativa, que aunque en términos absolutos no supone grandes porcentajes de la oferta general de Canarias presenta inestables índices de crecimiento muy superiores al del conjunto del archipiélago. Caracterizándose también por constituir desarrollos con alta concentración territorial, lo que redundará en la conservación del paisaje rural en un porcentaje relativamente alto de la superficie.

### MAPA 1. DENSIDAD DE ALOJAMIENTOS (HOTELEROS Y EXTRAHOTELEROS)



Fuente: elaboración propia en base a datos de trabajo de campo y GRAFCAN

Esta tendencia en el desarrollo de infraestructuras alojativas se encuentra apoyada claramente por el mayor índice de crecimiento en relación con la llegada de turistas que en el resto de la comunidad. De hecho, Fuerteventura es la isla que ha registrado un mayor incremento anual en la llegada de viajeros, adquiriendo una importancia acusada dentro del total del archipiélago. Con una oferta orientada al turismo joven del centro y norte de Europa, el turista alemán es casi el único que visita la isla hasta finales de los setenta, diversificándose con posterioridad (aunque en mucha menor medida) a inglés, holandés, austriaco, francés y suizo.

Sin embargo, especialmente en los dos últimos años la evolución en la llegada de turistas ha sufrido variaciones importantes llegando a descensos negativos tanto en el ámbito canario como en el de Fuerteventura. Lo que se traduce en un cambio drástico en la tendencia de crecimiento que durante décadas caracterizó al destino. Explícitamente, en el año 2009 la isla sufre un descenso de 284.521 turistas internacionales, lo que supone

un índice de variación con respecto al año anterior de -24,3. Esta caída en la afluencia puede atribuirse en buena medida al descenso de llegadas de turistas procedentes de sus principales mercados emisores, principalmente Alemania y Reino Unido, debido a sus circunstancias macroeconómicas. A esta caída se suma también un importante descenso del turismo nacional.

Esto ha llevado a que el número de plazas alojativas está creciendo en mayor medida que el número de turistas recibidos en los últimos años, lo que se traduce en un exceso de oferta. Circunstancia potencialmente negativa para el futuro del destino; ya sea en relación con el precio o los recursos paisajísticos. En los últimos años parece que esta tendencia comienza a corregirse, si bien se trata de circunstancias que van más allá de las estrategias institucionales de rejuvenecimiento, como son la ligera recuperación económica de los principales mercados emisores y el cierre temporal de los destinos competidores del norte de África debido por cuestiones de conflictividad política.

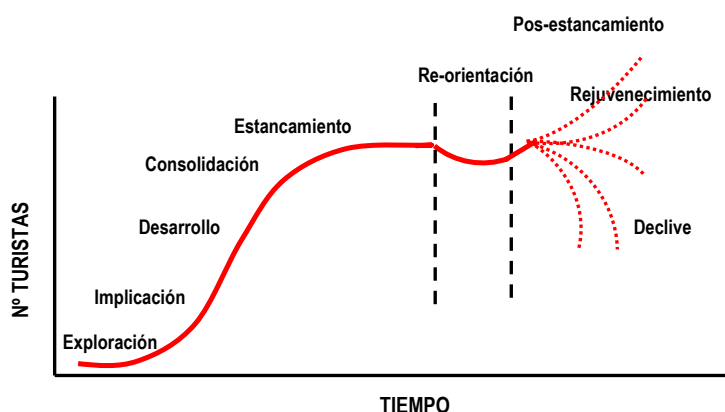
Si bien se observa un crecimiento relativo en la evolución del gasto turístico relacionado con el viaje en el caso de Fuerteventura, éste es mayor para el conjunto de Canarias. Se observa, sin embargo, un claro descenso del gasto realizado en destino con incidencias reseñables sobre economía isleña. Los motivos, de nuevo, derivan de la situación de incertidumbre generada por el contexto económico internacional, que impulsa a los consumidores a controlar el gasto, lo que se traduce en caso de los visitantes a Fuerteventura, en la contratación de paquetes comprados con antelación al viaje para evitar demasiados gastos impulsivos durante el viaje. Además, el deterioro de la imagen del destino, el incremento de ofertas y rebajas para captar clientela ha derivado en un perfil de turistas con un perfil socioeconómico menor, y por lo tanto que gastan menos.

Estos datos se estiman especialmente preocupantes en cualquier destino turístico, y especialmente el Fuerteventura, teniendo en cuenta el turismo constituye, si cabe más que en el resto de las Canarias, la principal fuente de ingresos, ocupando en el año 2008 directamente en el sector servicios a más del 80% de su población activa, a los que habría que añadir gran parte de los ocupados en el sector construcción (otro 10%), in-

fluido directamente por la evolución histórica del sistema turístico en la isla. La alta dependencia de un sólo sector económico, además, implica importantes consecuencias de índole sociocultural (Ruiz-Labourdette, D. et al., 2010), que comienzan a incidir en el surgimiento de efectos no deseados que terminan por retroalimentar el deterioro del desarrollo del sector que nos ocupa (descenso de la satisfacción turística, deterioro de la calidad de los productos, etc.).

En definitiva, a partir de los datos expuestos con anterioridad, resulta patente que si analizáramos el desarrollo del destino a partir del modelo de ciclo de vida propuesto por Agarwal en 2006<sup>1</sup> la isla ha pasado abruptamente del inicio de la fase de consolidación a sufrir las dificultades típicas de un destino en estancamiento (exceso de oferta, descenso del gasto en destino, descenso en el número de turistas recibidos, entre otros), con fuertes repercusiones económicas y sociales. Aunque es notoria la voluntad de las administraciones públicas por reorientar la oferta y su mercado objetivo hacia el medioambiente y, en menor medida, la cultura, aún es pronto para determinar su encuadre en la fase de reorientación.

FIGURA 2. MODELO DE CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO



Fuente: Agarwal, 2006

1 Agarwal, S. (2006): "Coastal Resort Restructuring and the TALC Model", en Butler, R. W. (Ed.): *The tourism area cycle life model: conceptual theoretical Issues*, Channel View Publications.

En este ámbito, en que se afirma abiertamente la necesidad de reinención del destino, es importante evaluar las principales motivaciones de los turistas que visitan la isla para tomarlas como base para futuros escenarios.

Del conjunto de atractivos turísticos con que cuenta la isla de Fuerteventura, se le ha preguntado a turistas y residentes cuánto creen que pueden influir en los visitantes una serie de ellos. En base a los resultados obtenidos, parece claro que los principales recursos turísticos de la isla siguen correspondiéndose con la imagen turística tradicional de la isla: el sol, las playas, el ambiente de tranquilidad, el paisaje y la naturaleza. Lo que resulta coherente con las motivaciones principales para la visita. Los atributos complementarios parecen no percibirse aún como parte de los motivos decisivos para la elección de la isla como destino por parte de los turistas, en tanto que las valoraciones más bajas se corresponden con actividades como parques de ocio, pesca y artesanía.

Considerando las variaciones de las medias sobre la valoración de los atractivos por parte de locales-residentes y visitantes son de destacar determinadas diferencias: el coste de la vida, la pesca deportiva, el nudismo, las tradiciones y el folclore, la artesanía, el paisaje y el mundo rural son percibidos por la población residente como atractivos bastante más importantes que para los turistas. Se revela el hecho de que los motivos que parecen impulsar a los turistas a elegir Fuerteventura (sol, playa y tranquilidad) son suficientemente cumplidos por las características de la isla, convirtiendo al resto de recursos potenciales (mayormente utilizados por los residentes en sus tiempos de ocio, en tanto que forman parte de su vida cotidiana) en prescindibles, salvo como productos utilizados como complementarios a sus actividades principales que han motivado su visita en caso de no poder ser disfrutadas (fundamentalmente los días de mal tiempo, como pudo observarse durante el periodo de campo). Así pues, el clima, las playas y la tranquilidad son considerados como los principales atractivos para los turistas que visitan la isla. Ante esta circunstancia, caben diferentes estrategias de renovación; podría obviarse optando por un nuevo desarrollo turístico basado en propuestas basadas en los imperativos del turismo natural y cultural, lo que sería un error,



dada la fuerte consolidación en el imaginario turístico de la imagen de la isla como destino tradicional de sol y playa, o bien, partir de las características de la demanda existente y tratar de controlar los procesos hacia criterios de responsabilidad, fomentando productos responsables compatibles con el disfrute de sus principales atributos demandados.

Desde nuestra perspectiva, las estrategias de renovación del destino deberían optar por el segundo modelo y plantear una innovación compatible con patrón actual, dirigiendo los esfuerzos hacia la reinención del modelo de turismo de sol y playa, adaptándolo a las nuevas imposiciones de la *economía verde* y diferenciándolo de manera decidida en el mercado turístico internacional.

Por supuesto, este cambio de estrategia necesitará de altos niveles de participación, compromiso, negociación y consenso entre los diferentes agentes del destino. Desde el más humilde emprendedor o empleado hasta representantes políticos o directivos de grandes complejos, pasando por la sociedad civil en general. La no contemplación de este requisito podría derivar en reacciones de oposición que harían comprometer la efectividad de las medidas que se quieran adoptar.

**TABLA 2. VALORACIÓN DE CUANTO PUEDEN INFLUIR EN EL VISITANTE UNA SERIE DE ATRACTIVOS DE FUERTEVENTURA**

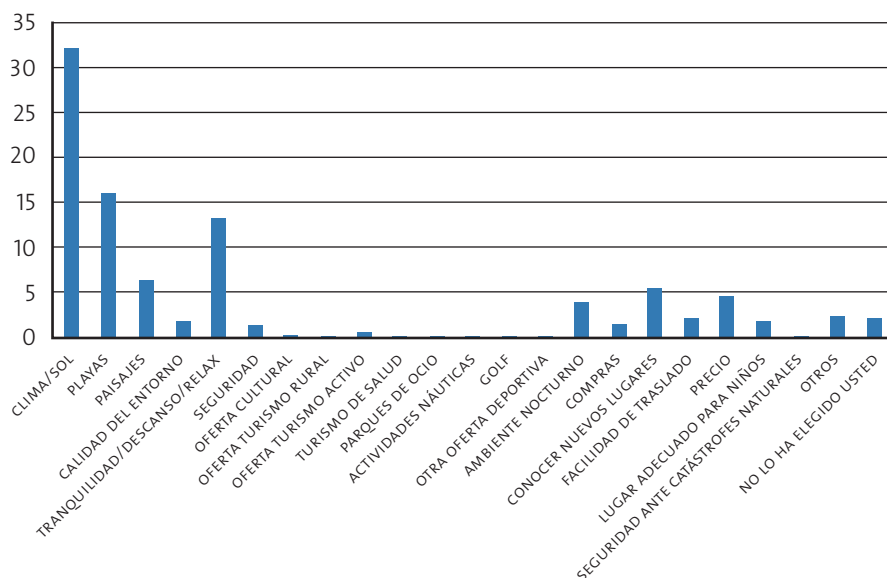
Atractivo	Local y residente	Visitante	Variación
El coste de la vida	3,99	3,01	0,98
La pesca deportiva	3,64	2,79	0,85
El nudismo	3,35	2,67	0,68
Las tradiciones, el folklore	3,61	3,07	0,54
La artesanía	3,34	2,85	0,49
El Paisaje	4,16	3,68	0,48
El mundo rural	3,54	3,17	0,37
La seguridad	3,87	3,62	0,26
La naturaleza	3,95	3,71	0,24
Los monumentos	3,01	2,78	0,23
El precio	3,55	3,32	0,22
Eventos (congreso, curso)	2,70	2,48	0,22

FUERTEVENTURA; EL BINOMIO "TURISMO Y NATURALEZA"

Atractivo	Local y residente	Visitante	Variación
Lo exótico	3,39	3,17	0,22
La gastronomía	3,70	3,49	0,21
Los Parques de Ocio	3,17	2,97	0,20
El clima	4,76	4,56	0,20
El alojamiento	3,92	3,76	0,17
El sexo	2,64	2,50	0,15
Act. Culturales	2,86	2,72	0,14
Trato de alojamiento	3,97	3,84	0,13
La facilidad del viaje	3,67	3,55	0,12
Una cultura diferente	3,42	3,35	0,07
La relajación	4,66	4,60	0,06
El atractivo	4,85	4,80	0,05
Los tratamientos de salud	3,11	3,06	0,05
Diversión, noche de fiesta	2,85	2,87	-0,02
El transporte público	2,98	3,03	-0,05
La posibilidad de trabajo	2,28	2,44	-0,16
Las act. Deportivas	3,51	3,71	-0,20
La limpieza	3,50	3,74	-0,24
El alquiler de vehículos	2,93	3,29	-0,37
El servicio de taxis	2,81	3,19	-0,38
La hospitalidad	3,36	3,95	-0,59

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de tres oleadas en Fuerteventura 2009-10

**GRÁFICO 1. MOTIVOS PARA LA VISITA A FUERTEVENTURA, 2007**

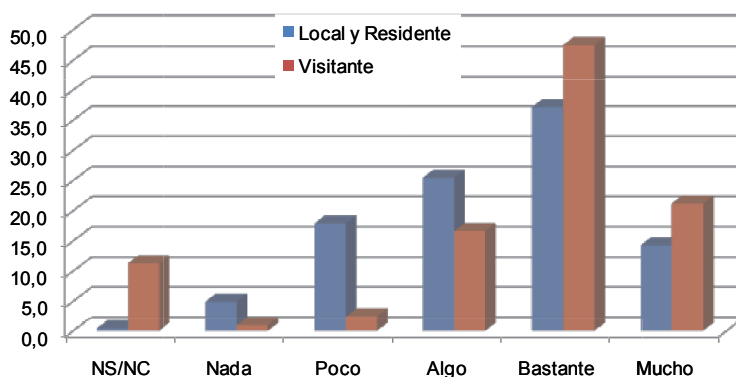


Fuente: elaboración propia en base a encuesta de Gasto Turístico. ISTAC

Otro signo que revela las necesidades de renovación del destino es el desgaste de la capacidad de carga simbólica de los pobladores habituales del destino. El trabajo de campo reveló que en los núcleos de mayor concentración turística comienza a percibirse connotaciones negativas de los efectos derivados del turismo por parte de sus habitantes. El descenso de la calidad de los recursos ofertados, el trato al cliente, la transformación del paisaje o la masificación son aspectos que no pasan desapercibidos en la vida diaria de estas personas y por lo tanto tienen una afeción en sus actividades cotidianas que de manera lógica extrapolan a las vivencias de los turistas. Así que los residentes de la isla perciben la satisfacción de las demandas de los turistas más negativamente que los propios turistas. Siendo la procedencia del encuestado (local-residente o visitante) la variable que más explica la opinión sobre si Fuerteventura satisface o no estas demandas. Los visitantes consideran que se satisfacen sus demandas bastante-mucho en un 68,7% siendo para los locales-residentes este porcentaje de 51,4%. Por otra parte son este último grupo los que signifi-

cativamente más opinan que Fuerteventura satisface poco esas demandas: 17% frente al 2,4% de los visitantes. Los hombres residentes son los más críticos con la oferta turística de la isla, frente a los visitantes con estudios medios. La mayor negatividad de los residentes no nativos se explica, además, por los motivos de elección de la isla como lugar de residencia, generalmente influidos por su singularidad paisajística y su tranquilidad frente a sus localidades previas. Aspectos que van siendo tergiversados por las nuevas circunstancias turísticas y se asumen como percibidas negativamente por los turistas. Sin embargo, las motivaciones ideales de estos últimos, fundamentalmente el sol y la playa, parecen ser satisfechas por el destino, dado que el resto de recursos complementarios son escasamente valorados. Esta misma circunstancia puede ser la que explique la mayor valoración de los residentes frente a los turistas de los potenciales recursos de la isla.

**GRÁFICO 2. VALORACIÓN SOBRE SI FUERTEVENTURA RESPONDE A LAS DEMANDAS DE LOS TURISTAS SEGÚN PROCEDENCIA**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de tres oleadas en Fuerteventura 2009-10

## 5.2. PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS POR TURISTAS Y RESIDENTES

Las actividades más realizadas en Fuerteventura, tanto por residentes como por turistas, son las relacionadas con el uso recreativo de la playa. Lo cual resulta coherente tanto con la imagen mayoritariamente proyectada de la isla como con la valoración de los atractivos de la isla.

Llaman la atención además determinadas diferencias entre las actividades realizadas principalmente entre turistas y residentes; tales como la participación en y la observación de fiestas tradicionales, espectáculos y conciertos, la pesca, la artesanía o los museos y exposiciones, que son actividades bastante desarrolladas por locales y residentes, pero no por turistas. Lo mismo ocurre con las actividades relacionadas con la naturaleza; contemplación de la naturaleza, observación de la vegetación y fauna, son poco desarrolladas por turistas. En sentido contrario, determinadas actividades deportivas como deportes acuáticos, rutas marinas, buceo y golf son esencialmente ejercidas por turistas. Estos resultados muestran aún un escaso interés por las actividades relacionadas con la naturaleza y la cultura por parte de los visitantes habituales de Fuerteventura.

Basándonos en las entrevistas en profundidad y las observaciones realizadas durante el trabajo de campo se puede argumentar que las diferentes actividades realizadas por residentes y turistas están influidas por la apropiación diferencial que ambos colectivos mantienen sobre su entorno.

Los turistas, por un lado, tienen una fuerte motivación hacia un turismo de sol y playa y mantienen una apropiación temporal consciente sobre el destino elegido. Por lo general, sus expectativas se centran en el aprovechamiento de la tranquilidad de los hoteles y el consumo de espacios estereotipados vinculados con la imagen promocionada de la isla, basada fundamentalmente en las extensas playas y la cálida temperatura. Las prácticas habituales de los turistas se centran, por lo tanto, en el disfrute de los servicios de los hoteles (restauración, spa, piscinas, etc.) y de sus playas aledañas (tirarse en la arena y bañarse en el mar). El resto de los productos ofertados son apenas considerados una vez sobre el destino y pensados como una alternativa puntual a los usos cotidianos de sol y playa. Así, salvando las actividades habituales complementarias al turismo de sol y playa, como son el

ocio nocturno (clubes nocturnos y bares 23,8%, discotecas 13,7% sobre el total de actividades) y aquellas relacionadas con la gastronomía (46,8%), dado que comer en los restaurantes y acudir a bares y discotecas de la zona son prácticas habituales compatibles con el disfrute del sol y la playa. Las prácticas más habituales entre los visitantes son aquellas articuladas directamente con la playa (deportes acuáticos 22,0%, buceo 10,4% y submarinismo 5,5%), o con escapadas puntuales a modo de excursiones o rutas (rutas urbanas o culturales 20,0%, rutas marinas 15,3%), generalmente ofrecidas como productos en los propios hoteles –lo que explica la gran diferencia de uso entre residentes y turistas–, y sus actividades relacionadas, generalmente usos turísticos cotidianos relacionados con el disfrute de la naturaleza (fotografía o video en general 35,2%, fotografía o video de la naturaleza 30,5%, contemplación de la naturaleza 35,48%, recolección en la naturaleza 21,1%) identificada a su vez como una extensión de la playa, según se deriva de las entrevistas con los turistas.

Las poblaciones residentes, no obstante, mantienen una relación histórica y constante con el territorio y una representación diferencial del mismo que afecta a sus prácticas cotidianas. A diferencia del colectivo visitante, las actividades de las poblaciones residentes están influidas fundamentalmente por dos factores: la posibilidad de disponibilidad de tiempo libre y el aprendizaje cultural consuetudinario. El primero de los factores es fundamental, en tanto que las actividades de ocio son realizadas tras el periodo laboral (noches, fines de semana, etc.) y son preparadas con antelación o convertidas en hábitos. Así, son prácticas cotidianas ampliamente extendidas el acudir a los restaurantes (gastronomía local 60,4%) el ocio nocturno (clubes nocturnos y bares 30,7%, discotecas 21,2%). Por otro lado, la mayoría de los encuestados coinciden en que la oferta de ocio de Fuerteventura es escasa pero suficiente, por lo que además suelen aprovechar en mucha mayor medida que los turistas muchas de las actividades culturales temporales que llegan a la isla (espectáculos y conciertos 44,3% frente a una frecuencia del 15,2% en los turistas, museos y exposiciones 32,8% frente a un 10,6% en los turistas, y ciclos culturales y conferencias 20,1 frente a 1,8%). Llama también la atención el porcentaje del uso de compras y de compras de artesanías sobre el total de actividades (38,2%) de la población local frente al de visitantes

(13,6%), seguramente influenciado por el control sobre el gasto turístico arriba mencionado.

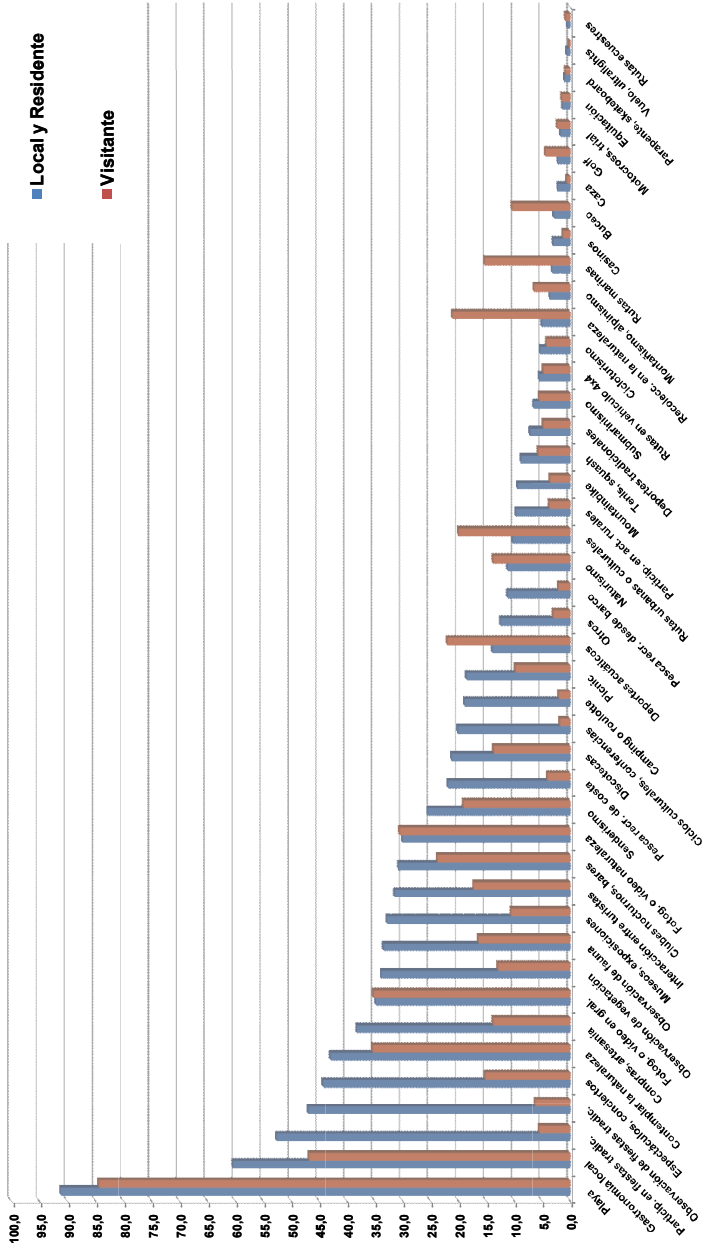
Concretamente durante los fines de semana, es frecuente, a su vez, el que ciertos residentes realicen excursiones por los alrededores de sus localidades (principalmente senderismo 25,5%). A diferencia de los visitantes éstas no suelen depender de programaciones grupales previas de alguna empresa (a pesar de que existe una asociación de senderismo 'Al Golpito' que lleva a cabo excursiones a la que fundamentalmente acuden residentes, lo más habitual es que se haga de manera individual). Como ocurre en el caso de los turistas, la práctica de esta actividad lleva aparejada otras vinculadas con el disfrute de la naturaleza (contemplación de la naturaleza 42,9%, fotografía o video de la naturaleza 30,0%) o de la propia experiencia (fotografía o video en general 34,8%). Por lo que se puede apreciar una diferencia notable entre residentes y turistas en cuanto a la representación del medio.

El segundo de los factores que influye en las prácticas habituales de las poblaciones residentes es el aprendizaje cultural consuetudinario. Todas las actividades que son consideradas tradicionales son practicadas en mucha mayor medida por las poblaciones residentes que por las de turistas. Así, elementos de gran importancia sociocultural como las fiestas tradicionales, que podrían ser de gran interés turístico, representan un porcentaje muy superior de las actividades habituales de las poblaciones residentes tanto en cuanto a su participación efectiva (52,6%, la práctica más habitual en este colectivo después de la playa, frente a un 5,5% en los turistas), como en cuanto a su observación (46,9% en residentes y 6,2 en turistas). Del mismo modo, la práctica de la pesca recreativa de costa (21,9% frente a un 4,0 en turistas) o desde barco (11,2% frente a un 2,1%), del camping o rulotte (18,9% frente al 2,0%), del picnic (18,6% frente al 3,8%), y en menor medida de las actividades rurales (9,7% frente al 3,7%) y de los deportes tradicionales (7,2% en residentes y 4,8% en turistas).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Estos porcentajes, no obstante representan las actividades que realizan los visitantes extranjeros que visitan la isla en avión, lo que deja fuera a los turistas canarios que acceden por barco. Los porcentajes de los turistas respecto a la práctica de determinadas actividades tradicionales como la práctica del camping o rulotte, la caza y la pesca recreativa de costa aumentarían considerablemente si se tuviera en cuenta a este colectivo.

GRÁFICO 3. PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS SEGÚN PROCEDENCIA



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de tres oleadas en Fuerteventura 2009-10



### 5.3. FUERTEVENTURA DESDE EL ASPECTO AMBIENTAL. OPINIÓN SOBRE LA CREACIÓN DE UN PARQUE NACIONAL

En concordancia con lo expuesto hasta ahora, la procedencia de las personas encuestadas revela una percepción diferencial sobre los principales aspectos ambientales presentes en la isla. Al igual que pasaba con las actividades practicadas, los elementos ambientales mayormente relacionados con la cultura autóctona como los valles agrícolas y con casas, la fauna característica y el paisaje rural tradicional son especialmente valorados por las poblaciones locales. La población visitante, en cambio, centra su valoración en el clima, reforzando de nuevo la idea del fuerte arraigo del estereotipo del turismo climático en los turistas que acuden a la isla.

**TABLA 3. VALORACIÓN DE LOS PRINCIPALES ASPECTOS AMBIENTALES DE FUERTEVENTURA SEGÚN PROCEDENCIA**

Aspecto ambiental	Local y residente	Visitante	Variación
Valles agrícolas encajados	3,82	3,07	0,75
Avifauna	3,79	3,06	0,73
Valles con algunas casas	3,99	3,27	0,72
Fauna marina, cetáceos	4,16	3,44	0,72
Paisaje rural, agricult., gavias	4,00	3,31	0,69
Valles extensos abiertos	4,10	3,46	0,63
“Malpais” de lava	3,93	3,34	0,59
Montañas rocosas	3,94	3,35	0,59
Estepas desérticas	4,04	3,53	0,51
Localidades pesqueras trad.	4,10	3,59	0,51
Paisaje natural	4,25	3,75	0,50
Poblados tradicionales	3,98	3,51	0,41
Dunas	4,76	4,29	0,47
Fauna terrestre	3,66	3,21	0,45
Conos volcánicos	4,02	3,60	0,42
Arquitectura tradicional	3,86	3,46	0,40
Valles con palmeras	3,97	3,64	0,33
Vegetac. costera, saladares	3,52	3,24	0,28

Aspecto ambiental	Local y residente	Visitante	Variación
Acantilados costeros	4,24	3,98	0,26
Temp. de otoño o primav.	4,24	4,02	0,22
Playas	4,84	4,63	0,20
Confort climático	4,50	4,36	0,13
Matorrales, cardonales	3,43	3,38	0,04
Frescor en verano	3,72	3,75	-0,03
Vegetación, flora	3,28	3,38	-0,10
Calor en invierno	4,08	4,31	-0,23
El viento fuerte	2,36	2,77	-0,42
El sol intenso	3,21	3,87	-0,66

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de tres oleadas en Fuerteventura 2009-10

Para establecer unos adecuados parámetros que orienten las nuevas estrategias de rejuvenecimiento del destino, debe partirse, en todo caso un diagnóstico de la situación actual que incorpore una evaluación de componentes socioeconómicos, socioculturales y ambientales. La percepción de los aspectos ambientales percibidos como negativos por los colectivos implicados en el destino puede servir de señal de alarma, tanto sobre el propio deterioro del medio como del nivel de saturación de tales poblaciones.

En este sentido, las infraestructuras y construcciones son consideradas como lo peor de Fuerteventura desde el punto de vista ambiental con casi un 18% de menciones. Como ya se dijo, es llamativo el alto número de edificaciones abandonadas y a medio construir visibles. El alto porcentaje de NS/NC corresponde al escaso conocimiento o implicación de aquellas personas visitantes sobre la isla. Porcentajes altos tienen también la sanidad e higiene, la climatología, poca vegetación, la energía y uso del agua. Sanidad, energía y agua corresponden a un tipo de problema acuciante y en aumento en tanto que cada vez se encuentran en mayor obsolescencia, al tiempo que cada año necesita abastecer a una población con gran índice de crecimiento. Lo mismo ocurre con la educación, el transporte, la oferta cultural, etc. que, si bien no se tratan de problemas ambientales, responden del mismo modo a la idea de saturación previamente mencio-

nada. Por otra parte, la percepción de la climatología y la poca vegetación corresponden a una serie de expectativas basadas en altos niveles de estereotipación de la naturaleza, que no han sido cubiertas por la especificidad paisajística de la isla.

**TABLA 4. LO PEOR DE FUERTEVENTURA DESDE EL ASPECTO AMBIENTAL**

NS/NC	29,6
Infraestructuras y construcciones	17,8
Sanidad e higiene	13,8
Climatología	9,2
Zonas de la isla en particular	9,0
Poca vegetación	7,4
Otros	5,0
Energía y uso de agua	2,8
Paisaje degradado	1,7
Población local	1,2
Política	0,9
Comunicaciones	0,7
Transporte	0,3
Oferta cultural y ocio	0,3
Educación	0,2

Fuente: elaboración propia en base a la primera oleada de la encuesta del proyecto

En este sentido, si se diferencia según la procedencia del entrevistado, los agentes locales y residentes perciben como lo más negativo de la isla a nivel ambiental las infraestructuras y construcciones (22,4%), seguido de las diferentes zonas de la isla que se encuentran en mal estado (20,1%) y la sanidad e higiene 18,5%. La percepción de una sobreexplotación del suelo y una construcción masiva en la costa y sus consecuentes impactos paisajísticos y las consecuencias de un ineficiente servicio de sanidad e higiene son coherentes con una problemática que repercute la vida cotidiana de aquellos que habitan la isla.

Lo peor en la isla de Fuerteventura desde el punto de vista medioambiental teniendo en cuenta a la población visitante siguen siendo las in-

fraestructuras y construcciones con un 16%. En este caso, sin embargo, la climatología y la escasa vegetación, aspectos por otra parte característicos e identitarios de Fuerteventura, son percibidos como problemas relevantes que revela una mirada turística acostumbrada a una 'naturaleza a la carta'.

### Opinión sobre la creación de un Parque Nacional

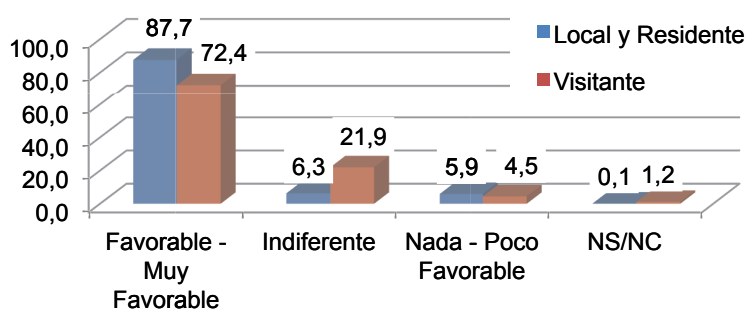
Según la encuesta, la mayor parte de los entrevistados se declara a favor de la creación de un PN en la isla (79,4% favorable-muy favorable). Diferenciando por grupos, vemos que la gran mayoría de locales-residentes se declara a favor de su implementación (87,7%), frente al 72,4 % de los visitantes. Es muy destacable que los visitantes sean indiferentes en un 21,9% frente al 6,3% de los locales-residentes. Dicho porcentaje se explica en tanto que, respecto a las poblaciones locales, los visitantes mantienen un tipo de relación diferencial simbólica y temporalmente sobre el territorio, a parte de la implicación con la estructura de poder implícita en la toma de decisiones que afecta al mismo y a la comunidad. Al comparar las proporciones (prueba z) puede comprobarse, efectivamente, que el porcentaje de visitantes que contesta NS/NC o "indiferente", es estadísticamente mayor en el grupo de visitantes que en de locales. Lo contrario ocurre, sin embargo, en la categoría favorable-muy favorable donde se muestra estadísticamente mayor el porcentaje de locales-residentes. El porcentaje de respuestas negativas a la creación del parque es bajo en ambos grupos; alrededor del 5%, posiblemente condicionada por el grado de deseabilidad social implícito en la respuesta, en tanto que el cuidado del medioambiente se considera políticamente correcto.

Precisamente, un análisis más en detalle muestra, a partir de un árbol de segmentación para el conjunto de los encuestados, que la variable que más explica la opinión sobre el PN es la procedencia: locales-residentes o visitantes. Además, este dato fue corroborado a partir de una prueba de independencia (chi-cuadrado de Pearson), que demostró la relación existente entre la opinión sobre la creación de un PN en la isla y la procedencia del encuestado (alfa 0,000, chi-cuadro 92,377). Motivo por el cual posteriormente realizamos un árbol de segmentación por cada uno de estos grupos.

Los resultados muestran que en el grupo de locales-residentes, considerando todas las variables incluidas en el análisis, la opinión sobre la creación de un PN en Fuerteventura está influida por la zona en la que se reside (urbana o rural), los ingresos y el sexo. La variable que más interviene en la opinión es la zona de residencia, siendo los encuestados de aquellas urbanas los más favorables (89,1%) frente a los de zonas rurales (82,7%). Además, entre los primeros, los más favorables se encuentran entre los que tienen ingresos medio-altos, mientras que entre los segundos, las menos favorables son las mujeres.

Por otro lado, respecto al grupo de visitantes, considerando todas las variables incluidas en el análisis, se concluye que la opinión sobre la creación de un PN en Fuerteventura está mayormente influenciada por los ingresos y la edad. La variable que más interviene son los ingresos, siendo aquellos con ingresos medios-altos los opinan más favorablemente que el resto. Además, se observa que los visitantes de edad media (más de 30) se encuentran también en mayor medida a favor de la declaración del PN.

**GRÁFICO 4. OPINIÓN SOBRE LA CREACIÓN DE UN PARQUE NACIONAL EN FUERTEVENTURA SEGÚN PROCEDENCIA**



Fuente: elaboración propia en base a la encuesta de tres oleadas en Fuerteventura 2009-10

## 6. CONCLUSIONES

---

Los resultados expuestos revelan que desde la perspectiva del ciclo de vida de los destinos, la isla ha pasado en un periodo corto de tiempo de la etapa de desarrollo a la de estancamiento sin pasar por la fase consolidación. Factores extraordinarios como la crisis económica mundial han detraído los mercados tradicionales del turismo de Fuerteventura, pero más allá de eso, han mostrado que la consolidación de un destino turístico centra sus marcadores en el trinomio turistas-precios-construcción. El análisis combinado de las actividades económicas turismo-construcción en relación a los que hasta el momento se han considerado variables conformadoras del ciclo de vida de los destinos podría arrojar resultados más claros al respecto. Desde el punto de vista del turismo, indicadores como la evolución en el número de visitantes o relación oferta-demanda recomiendan replantear el modelo de desarrollo seguido en los últimos años, lo que se corresponde con la estrategia que se parece haber emprendido con la reciente declaración de la isla como Reserva de la Biosfera y la propuesta de Parque Nacional asociada a ella.

Desde esta perspectiva, pueden diseñarse nuevos productos bajo criterios de responsabilidad. Para cual resultará de gran utilidad la explotación de los datos que caracterizan los principales rasgos de turistas actuales y sus prácticas. En este sentido, hay que referir que esta aproximación define los principales intereses de los visitantes de la isla con el disfrute del sol y la playa. Los intereses relacionados con la naturaleza y la cultura se encuentran aún muy alejados del imaginario turístico vinculado a Fuerteventura, si bien comienzan a connotarse ciertos impulsos que revelan un mayor uso de atractivos de dicha índole, aunque de manera muy limitada y complementarios siempre al disfrute intensivo de un turismo de tipo climático.

Por otro lado, la gran aceptación en torno a la posible declaración un espacio protegido de la índole de un PN parece acompañar la estrategia de implementación de productos complementarios a la oferta actual basados en la explotación sostenible de entornos no incluidos hasta el momento en el consumo turístico mayoritario.

Estos resultados, unidos a la valoración de atractivos por unos y otros así como la imagen proyectada, indican la primacía de un modelo turístico basado en el sol y la playa, en el que los recursos de carácter cultural y natural son poco explotados. Sin embargo, la posible declaración de un PN en la isla, unido a su reciente declaración como Reserva de la Biosfera, puede potenciar el cambio de imagen necesario de la isla como destino turístico, facilitando la inclusión de recursos y atractivos culturales y naturales en la oferta tradicional climática. Si bien, esto sólo será posible a través de la colaboración de los diversos agentes implicados en los procesos de generación y comercialización de productos turísticos en un proceso de gobernanza adecuado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ceballos-Lascuráin, H. (1996). *Tourism, ecotourism and protected areas*. Switzerland and Cambridge: IUCN.
- Díaz, P.; D. Ruiz-Labourdette, A.J. Rodríguez, A. Santana, M.F. Schmitz & F.D. Pineda. (2010) Landscape perception of local population. Relationship between ecological characteristics, local society and visitor preferences. In Brebbia, C.A. (ed.) *Island Sustainability II*. Southampton: WITPRESS. (In press).
- De Kadt, E. (1994). Making the alternative sustainable: Lessons from development for tourism. In V. Smith, & W. Eadington (Eds.), *Alternatives tourism* (pp. 47-75). Chichester: John Wiley & sons.
- Drumm, A., & Moore, A. (2002). *Desarrollo del ecoturismo. un manual para los profesionales de la conservación*, volumen 1. Virginia, EEUU.: The nature Conservancy.
- Rodríguez, A. J., P. Díaz, D. Ruiz-Labourdette, F. D. Pineda, M. F. Schmitz & A. Santana. (2010). Selection, design and dissemination of Fuerteventura's projected tourism image (Canary Isles). In Favro, S. and Brebbia, C. A. (eds.) *Island Sustainability* (pp. 13-24). Southampton: WITPRESS.
- Ruiz-Labourdette, D.; P. Díaz, A.J. Rodríguez Darías, A. Santana Talavera, M. F. Schmitz & F. D. Pineda (2010). Scales and scenarios of change in the anthropology-landscape relationship: models of cultural tourism in

- Fuerteventura (Canary Isles). In Favro, S. and Brebbia, C. A. (eds.) *Island Sustainability* (pp. 51-64). Southampton: WITPRESS.
- Santana Talavera, A. (2003). Patrimonio culturales y turistas: Unos leen lo que otros miran. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(1), 1-12. ([www.pasosonline.org](http://www.pasosonline.org)).
- Santana, A., Rodríguez, A. J., Díaz, P. & Aguilera, L. (2010). Facebook, heritage and tourism reorientation. The cases of Tenerife and Fuerteventura (Canary isles, Spain). *International Journal of Web Based Communities* (In press).



## TURISMO RURAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE, ANÁLISIS DE UN CASO EN EL ESTADO DE RIO GRANDE DO NORTE, BRASIL

João Batista de Freitas (dr.freitas.uern@gmail.com)

*Profesor Adjunto de la Facultad de Administración de la Universidad del Estado de Rio Grande do Norte - UERN, Brasil. Doctorando en Desarrollo Integral e Innovación de Destinos Turísticos - ULPGC, España*

Dionéia Dalcin (dioneiadalcin@yahoo.com.br)

*Profesora Adjunta de Gestión en la Universidad Federal de Fronteira Sul, Brasil. Doctoranda en el programa de postgrado de Agronegocios del Centro de Investigación en Agronegocios de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Brasil*

Pedro Ernesto Moreira Gregori (pedromoreira@ulpgc.es)

*Sociólogo con postgrados en Turismo. Y experiencia docente universitaria, laboral, e investigadora en Turismo. Grupo ITYT - Instituto TIDES, ULPGC, España*

### RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar la actividad del turismo rural en un Ingenio productor de cachaça artesanal como medio de promoción del desarrollo sostenible de una comunidad local en Rio Grande do Norte, Brasil. Los resultados demuestran que aumentan los puestos de trabajo, tanto directa como indirectamente. Por otra parte, se observa que esta actividad de turismo rural aparece como una empresa prometedora, especialmente por el aumento de turistas interesados en este tipo de turismo. Teniendo en cuenta las dimensiones investigadas de la sostenibilidad, se observa que el turismo rural desarrollado por el Ingenio genera un aumento de los ingresos, de los empleos y mayor concienciación ambiental. Por último y considerando las acciones de turismo sostenible es evidente que hay cambios positivos en la calidad de vida de la comunidad local.

## PALABRAS CLAVE

Turismo Sostenible, Calidad de vida, Cachaça.

## ABSTRACT

*The article aims to analyze the activity of rural tourism in a sugar producer artisanal cachaça as a means of promoting sustainable development of a local community in Rio Grande do Norte, Brazil. The results show that increase jobs both directly and indirectly. Moreover, this activity shows that rural tourism appears as a promising company, especially by the increase of tourists interested in this type of tourism. Considering the investigated dimensions of sustainability, it is observed that rural tourism developed leads to higher income, jobs and greater environmental awareness. Finally and considering sustainable tourism actions clearly there are positive changes in the quality of life of the local community.*

## KEYWORDS

*Sustainable tourism, Quality of life, Cachaça.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Con los años se ha incrementado el número de personas que demuestran una preocupación por el medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales. Por otro lado, las leyes ambientales han contribuido a la; reducción de contaminantes, eliminación de residuos sólidos y líquidos, reducción de la contaminación acústica y a la mejora en la racionalización de la explotación de los recursos naturales. Esta preocupación ambiental también forma parte de diversas organizaciones que tienden a un posicionamiento diferente; el de una postura sociopolítica comprometida con la responsabilidad social que excede la producción de bienes y servicios (DONAIRE, 1995).

Al mismo tiempo, el sector industrial está sufriendo una serie de cambios; antes se pensaba que el invertir en la gestión ambiental implicaba costes significativos y reducía la competitividad empresarial, pero hoy día existen otras interpretaciones diferentes. Por lo tanto, hay un nuevo escenario en el mercado, la relación entre la oferta y la demanda tiene una mayor integración, tanto en los negocios como en el medio ambiente.

Las organizaciones cuyas acciones se centran en el compromiso con el medio ambiente encuentran nuevas oportunidades de negocio en el que las decisiones económicas y sociales, están alineadas con su posicionamiento en el mercado, lo que resulta en un mayor nivel de competitividad empresarial. El grado de apertura y transparencia en una sociedad cada vez más expuesta, contribuyen a un cambio en el enfoque del análisis del medio ambiente, los cambios que se están produciendo ahora en el ámbito del medio ambiente (ELKINGTON, 2001).

En la sociedad contemporánea los nuevos paradigmas ambientales no se han incorporado plenamente en el sistema económico existente, pero pueden orientar nuevas orientaciones dirigidas al desarrollo sostenible de las organizaciones. A pesar de la complejidad en el contexto del desarrollo sostenible, los diversos esfuerzos académicos se hacen en múltiples áreas del conocimiento, tales como la sociología, la economía, la filosofía y el derecho. Dado que por lo general buscan explicar las interrelaciones implícitas o explícitas, sistemáticas o sistémicas, pueden ser entendidos a la luz de diversas visiones de pensadores tales como Edgar Morin, Ilya Prigogine e Isabelle Stengers, entre otros.

Por otra parte, el progreso está estrechamente relacionado con el desarrollo, sin embargo reconciliar el desarrollo económico con el desarrollo sostenible es un desafío, ya que los sistemas de producción se centran en maximizar el rendimiento mediante el uso de la riqueza de sus recursos, que en muchos casos no tiene en cuenta la necesidad de preservar los recursos naturales para las generaciones futuras. Con el avance de la conciencia pública, se observa que las acciones correctivas se desarrollan a través de tecnologías limpias, de maquinaria moderna, de la investigación científica, de la política pública, del apoyo a la industria y la agricultura

sostenibles. Pero estas acciones no son suficientes para el voraz sistema de consumo del actual modelo económico capitalista.

En esta coyuntura, los sectores industriales y agrícolas pueden ser considerados como uno de los mayores responsables de la degradación del medio ambiente, sus procesos de producción degradan los ecosistemas (liberación en el medio ambiente de grandes cantidades de residuos, en la mayoría de los casos sin tratamiento). A su vez se da un auge del sector turístico; debido a la relevancia del tema del desarrollo sostenible y su relación con el sector turístico, el estudio se centra en un caso de turismo rural en el estado de Rio Grande do Norte, Brasil; un Ingenio productor de cachaça artesanal.

La cachaça es la bebida destilada más consumida en Brasil (bebida alcohólica obtenida de la destilación del jugo de la caña de azúcar fermentado), siendo la tercer bebida alcohólica más consumida en el mundo. Sin embargo, en el contexto nacional, entre todas las bebidas alcohólicas, la cachaça ocupa el segundo lugar, (la cerveza el primero). De acuerdo con el Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC), en 2010 los estados brasileños que se destacaron en la producción de la cachaça fueron, São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais y Paraíba (INSTITUTO BRASILEIRO DA CACHAÇA, 2011). Sin embargo, aunque la actividad de producción de la cachaça tiene gran relevancia en el estado de Rio Grande do Norte, no es de los mayores productores nacionales. Normalmente, los Ingenios productores de cachaça artesanal son de propiedad de los agricultores familiares, donde todos los miembros de la familia participan del proceso integral de producción.

Según los datos de lo Centro Brasileiro de Referência da Cachaça (CBRC), en Brasil, la producción anual de cachaça es aproximadamente 1,4 mil millones de litros; 30% de cachaça artesanal y 70% de cachaça industrial. La cachaça puede ser adquirida por el consumidor en los estantes de los supermercados e hipermercados, los precios oscilan entre 1,00⇔ y 83,33⇔ (CENTRO BRASILEIRO DE REFERÊNCIA DA CACHAÇA, 2009).

A partir de la década de 1980 surgió el turismo rural en Brasil, Destacamos dos conceptos relevantes sobre turismo rural (HELOISA e BRUHNS, 2002). El primero se refiere a las actividades en las zonas rurales, que no

tienen una conexión directa con la cultura local, como por ejemplo, turismo de aventura, turismo de negocios, de salud y el turismo deportivo. Y el tipo de turismo rural que se caracteriza por las prácticas de ocio relacionadas con la producción agrícola, los recursos naturales y el contacto con las culturas locales.

La consolidación del turismo rural en Brasil se produjo después de la reorganización en el sector por el Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) en 2003, principalmente a través de la Secretaria de Agricultura Familiar (SAF) y se inició la construcción de un nuevo modelo de desarrollo rural promover el desarrollo regional, la producción, la agricultura familiar, la agroindustria y el turismo rural.

Este nuevo modelo ha aportado a algunos beneficios importantes encaminados a la promoción de otras oportunidades empresariales más allá del producto “sol y playa”. Por lo tanto, hay un nuevo horizonte en este tipo de turismo, que contribuye directamente al desarrollo de otras actividades económicas, lo que resulta en empleos e ingresos.

Considerando que el turismo rural ha permitido la diversificación en el sector en la economía regional lo que impulsa el desarrollo de las pequeñas y microempresas, generando mejoras en las condiciones de vida de las familias rurales, la conservación de los recursos naturales, la internalización del turismo, la reducción del éxodo rural, la promoción de los intercambios culturales, la generación de nuevas oportunidades de empleo, el incremento de la inversión del sector público en comunicaciones, infraestructura, transporte, saneamiento, por lo tanto, ahora es la fase necesaria de adaptación de las prácticas económicas del turismo al desarrollo sostenible.

Los estudios en el ámbito del turismo rural, cuyo objetivo es potenciar las actividades económicas locales y regionales pueden aportar contribuciones ambientales y lucrativas para los involucrados. Por otra parte, las prácticas y los comportamientos pueden aportar nuevos nichos de mercado, ya que los consumidores de sus productos y servicios buscan un hábitat armónico que permita el bienestar, lo que contribuye a añadir valor a las actividades que se ofrecen. Pero muchas veces el empresario rural no conoce las necesidades profundas de sus consumidores, por lo que vemos la necesidad del desarrollo de estudios específicos al respecto.

El turismo rural representa una actividad comercial eficaz que se presenta como una importante alternativa económica en el medio rural y permite la inserción de los agro-negocios como empresas que pueden añadir valor a sus productos y comercializarlos en el sector turístico. Paralelamente, la comunidad local que está inserta en este tipo de turismo puede minimizar los impactos ambientales, ya que por lo general las personas participantes se implican en la educación ambiental y la preservación del medio ambiente.

Por lo que un nuevo escenario permite el acceso a ingresos y pone en marcha la disponibilidad laboral, especialmente en las empresas rurales. Los principales centros urbanos están cada vez más saturados y las alternativas que se plantean son, adaptarse al entorno actual, o buscar nuevos horizontes, lo que significa la búsqueda de nuevas actividades económicas (CAMARGO, 2005). En este contexto, la asociación entre calidad de vida y la actividad del campo, ayuda a establecer nuevas oportunidades de negocio. A su vez, el perfil profesional de las personas que están involucradas en este segmento de mercado tiene características diferentes, donde el principal objetivo es ofrecer productos y servicios al consumidor con valor añadido, pero al mismo tiempo estando comprometidos con el medio ambiente. Siguiendo esta tendencia, el desarrollo sostenible tiene que ser un elemento que ha impulse nuevas oportunidades de negocio.

Además de los aspectos mencionados anteriormente, cabe destacar que el turismo rural puede ser considerado como una herramienta de desarrollo sostenible en favor del equilibrio ambiental, contribuir al desarrollo en el campo, así como a la ampliación del número de puestos de trabajo y el aumento el ingreso per cápita. Por lo tanto, el artículo tiene como objetivo analizar la actividad del turismo rural en un Ingenio productor de cachaça artesanal como un medio de promoción del desarrollo sostenible de una comunidad local en Rio Grande do Norte, Brasil

## **2. MÉTODOLÓGÍA**

---

El desarrollo de este estudio estuvo conformado por tres etapas, entre los meses de septiembre y octubre de 2012.

En la primera etapa se caracteriza la naturaleza de la investigación, ya que este procedimiento es esencial para el diseño de credibilidad científica. Por lo tanto, el estudio se define como, cualitativo, un caso de estudio de carácter exploratorio.

Se trata de un único caso ya que se centra en estudiar la relación e impactos entre el turismo y la actividad productiva del Ingenio y la economía local, en el marco de la principal empresa productora de cachaça de la ciudad y de la región; ciudad de Caicó en el Estado de Río Grande do Norte.

Se realizarán entrevistas en profundidad, semiestructuradas: *“La entrevista es uno de los instrumentos más importantes y profusamente utilizados de la investigación social empírica. Las entrevistas trascienden la información relativa al individuo, y sirven para mostrar fenómenos sociales que son explicables en un contexto más amplio. Su función dentro de una investigación sociológica es la reproducción del discurso motivacional, consciente e inconsciente, de una personalidad típica en una situación social determinada”*. (Giner, S. Lamo de Espinosa E., Torres, C., 1998).

Se realizó también “observación no participante”: *La observación no participante se entiende por los procedimientos de obtención de datos en los que el investigador no forma parte de la realidad que estudia”*. (Giner, S. Lamo de Espinosa E., Torres, C., 1998).

En la segunda etapa se define el objeto del estudio, tomando como referencia el año de 2012. La unidad de análisis es un Ingenio productor de cachaça y las empresas familiares que residen en la zona del proyecto, ubicado en el estado de Rio Grande do Norte, Brasil (Figura 1).

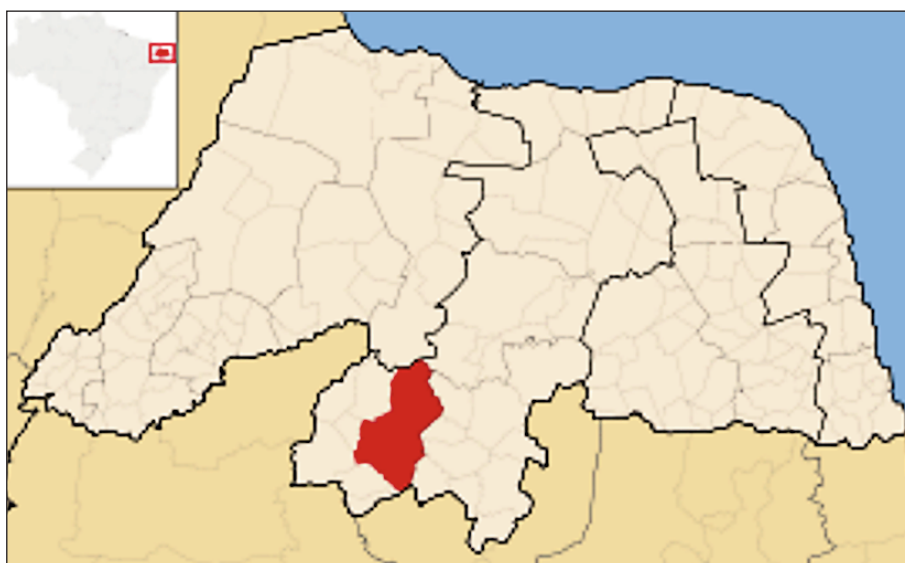
Las entrevistas se realizaron al gerente de la fábrica y a cinco empresas familias.

Criterios para su selección:

- Vivir cerca del Ingenio;
- Constituir una pequeña empresa que emplea mano de obra local y familiar;
- Tener relación con el sector turístico;
- Tener más de tres años de actividad regular;
- Ser de las empresas familiares más relevantes en términos económicos de la localidad.

Se realizaron también dos visitas al Ingenio desde la posición de “observación no participante”. El objetivo fue conocer las instalaciones físicas, el proceso de producción artesanal de la cachaca, su almacenamiento, y el sector de la degustación de producto. En la segunda visita también realizamos la entrevista al propietario quien nos habló de su experiencia positiva en la gestión del Ingenio, así como de la participación de su familia en esta actividad económica.

**FIGURA 1. REGIÓN OBJETO DEL ESTUDIO**



Fuente: elaboración propia (2012)

En la tercera etapa, se explotan los datos de las entrevistas semiestructuradas y delimitadas de acuerdo a las dimensiones de la sostenibilidad (económico, ambiental y social). Finalmente, se presentan las conclusiones.

- Variables económicas:
  - Viabilidad económica.
  - Flujo de turistas.
  - Empleo.



- Variables ambientales:
  - Educación ambiental.
  - Conservación de los recursos naturales.
  - Acciones de preservación.
- Variables sociales:
  - Distribución del ingreso.
  - Inclusión social.
  - Acciones de inserción social.

### 3. MARCO TEÓRICO

---

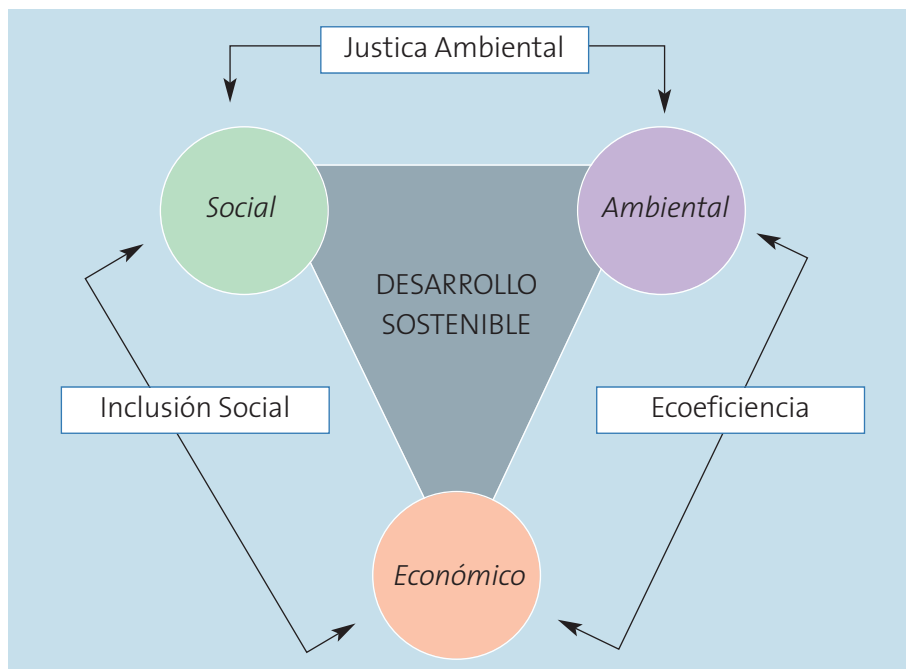
#### 3.1. DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible es un modelo de desarrollo que se propone satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las generaciones futuras, tanto de las naciones como de los individuos, por lo que el objetivo es establecer un equilibrio entre las necesidades y el uso responsable de los recursos naturales.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED) presentó el Informe *Brundtland*, también conocido como *Our Common Future* (Nuestro Futuro Común), en la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) en 1987. En el informe se formaliza el concepto de Desarrollo Sostenible, que ha impulsado los intentos de equilibrar las necesidades sociales con la conservación del medio ambiente. Por lo tanto, el desarrollo sostenible se entiende como “*el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*” (WCED, 1987).

Tradicionalmente, la literatura sobre sostenibilidad se compone de tres dimensiones que se relacionan, económica, ambiental y social (Figura 2). Estas dimensiones son también conocidas como *triple bottom line*.

FIGURA 2. DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: elaboración a partir de WCED, (1987)

Así, de acuerdo con la Figura 2, las dimensiones del desarrollo sostenible pueden entenderse de la siguiente manera (WCED, 1987).

- **Sostenibilidad Ambiental**, asegura que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los recursos biológicos;
- **Sostenibilidad Social**, asegura que el desarrollo permite aumentar el control de la población sobre su propia vida, que es compatible con la cultura y los valores locales y para mantener y fortalecer la identidad cultural;
- **Sostenibilidad Económica**, asegura que el desarrollo sea económicamente eficiente y la gestión de recursos permite su uso por las generaciones futuras.

Las discusiones teóricas sobre el desarrollo sostenible son muy variadas y complejas, sin embargo, para lograr la situación ideal es necesaria la interacción entre las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, con el objetivo de encontrar un equilibrio entre intereses y el bienestar de todos. Este objetivo es uno de los mayores desafíos para el desarrollo sostenible, es necesario conciliar el equilibrio de todos los elementos que están en juego en este proceso dinámico de consumo. Hay que considerar la interacción de los humanos con la naturaleza en favor del bien común.

En general, el desarrollo se convierte en un tema muy complejo, ya que implica un gran número de variables desconocidas, además hay un alto nivel de incertidumbre, aún más que en cualquier otra situación. Por otra parte, no existe una convención universal que los parámetros pueden asegurar el mantenimiento de una sociedad sostenible, pero la educación ambiental emerge como una opción sensible, en la medida en que el individuo llega a comprender su papel en el medio ambiente y el impacto de sus acciones en las generaciones futuras.

En esta perspectiva multidimensional, Morin (2002), señala que el desarrollo sostenible sólo será algo presente en la vida cotidiana cuando las personas cambien la forma de ver y actuar en el mundo. Es necesario dejar de ver el mundo a través de una visión cartesiana, es decir, una visión estática, porque cada individuo tiene diferentes acciones y el mundo está formado por un proceso dinámico, siempre en transformación.

A nivel institucional, las reglas del mercado impulsan el ritmo del juego, en consecuencia, el Estado tiene la intención de equilibrar las relaciones de las ineficiencias de producción causadas por las distorsiones del mercado con los intereses colectivos de la sociedad (NORTH, 1987). Así, el Estado tiene un papel importante como regulador, que debe reflejar el bienestar de la sociedad, ya que es necesario encontrar un equilibrio entre los intereses de todos los actores sociales.

En términos más generales, Sachs (2004) sostiene que el Estado tiene un papel fundamental para que la globalización tenga una función más simétrica y equitativa. En consecuencia, el gobierno debe fomentar la armonía entre los objetivos sociales, ambientales y económicos, sin dejar

de lado las diferentes formas de la sostenibilidad (social, cultural, ecológico, ambiental, territorial, económico y político).

Paralelamente a este contexto, la escasez de recursos naturales ha dado lugar a cambios en las concepciones, lo que contribuye en las discusiones sobre la sostenibilidad en el mundo, principalmente en la producción de alimentos para la población. Al mismo tiempo de otros desafíos importantes; el crecimiento de la población, la calidad del agua potable, los desechos tóxicos, la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de los recursos energéticos, el cambio climático, el calentamiento global, la conservación de la fauna y la flora, la erosión del suelo, desastres naturales, etc.

El compromiso con el desarrollo sostenible se ha convertido en una prerrogativa de las instituciones modernas. Dado que el mercado es competitivo e innovador, es evidente que las organizaciones que no logran enfocar sus acciones y prácticas para la conservación de los recursos naturales no pueden ser bien aceptados por los consumidores cada vez más sensibles a las cuestiones ambientales.

Uno de los grandes dilemas es conciliar el desarrollo económico con el desarrollo sostenible (MORIN, 2005). En esa perspectiva, se entiende que el mercado empresarial está pasando por un cambio de paradigma, es decir, en la actualidad es necesario conciliar los intereses del sistema capitalista con el medio ambiente y el bienestar de la sociedad. Por otro lado, el medio ambiente se configura como una variable compleja, ya que los agentes económicos se encuentran en proceso de dura competencia y sus intereses no son fáciles de conciliar o conocer.

### **3.2. TURISMO**

En la historia de la humanidad, el hábito de viajar es común, y se puede decir que el acto de viajar sigue la evolución de la humanidad en todas las épocas de la historia, desde los tiempos más remotos.

Con el paso del tiempo, la definición de turismo se ha ido transformando. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo - OMT (OMT, 1994), el turismo comprende las actividades que realizan las personas du-

rante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior un año, con el propósito de ocio, negocios u otro. El turismo se ha clasificado en tres niveles de acuerdo con el origen de los visitantes (Figura 3).

---

**FIGURA 3. TIPOS DE VIAJES, EN VISTA DE LA DEMANDA**

---



Fuente: elaboración a partir de (OMT, 1994)

Por lo tanto, de acuerdo con la Figura 3, de manera sistemática, es posible ver la configuración de los tipos de turismo, desde el lugar de origen de los turistas y el destino elegido por ellos, y caracterizado como, Turismo Interno (residentes visitando su propio país), el Turismo Receptor (no residentes) y el Turismo Emisor (residentes en un país que viajan a otro).

Los segmentos turísticos se establecen a partir de los elementos de identidad de la oferta, características y las variables de la demanda. La identificación de los tipos de turismo es el resultado de las motivaciones e intenciones de los viajeros. De acuerdo con el Ministerio do Turismo (2010) debido a la gran diversidad de motivos y deseos de los turistas hay

una gran variedad de tipos de turismo. Basándose en esta suposición, se puede observar en la Tabla 1 los principales segmentos del turismo presentados en Brasil.

**TABLA 1. SEGMENTACIÓN DE TURISMO**

<b>SEGMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Turismo Social</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas de promoción de la igualdad de oportunidades, la equidad, la solidaridad y la ciudadanía desde la perspectiva de la inclusión.
<b>Ecoturismo</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas de manera sostenible, a través del patrimonio natural y cultural. Además, tiene como objetivo fomentar la conservación y busca la formación de una conciencia ambiental a través de la interpretación del entorno, y promueve el bienestar de las poblaciones.
<b>Turismo Cultural</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas a través de la experiencia del conjunto de elementos que implica, el patrimonio histórico y cultural, eventos culturales. Por otra parte, el reconocimiento y la promoción de la cultura material e inmaterial.
<b>Turismo de Estudios e Intercâmbio</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas por los programas de aprendizaje y experiencias con el fin de calificar, la expansión del conocimiento y el desarrollo personal y profesional.
<b>Turismo Deportivo</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas por la práctica y la participación de la comunidad en ámbito deportivo.
<b>Turismo de Pesca</b>	Las actividades desarrolladas a través de acciones centradas en la pesca de aficionados y profesional. Así son valorizados la conciencia ecológica de los pescadores y prevalece como una forma de conservar los recursos naturales.
<b>Turismo Náutico</b>	Acciones desarrolladas que comprende un conjunto de actividades turísticas por buques náuticas con el propósito de movimiento turístico.
<b>Turismo de Aventura</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas cuyo principal atractivo es la práctica de actividades de aventura y recreación. Puede ocurrir en cualquier espacio, natural, construido, rural, urbano, establecido como un área protegida o no.
<b>Turismo de Sol y Playa</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas por una variedad de entornos, considerando como zona de playa situada a lo largo de un cuerpo de agua, comúnmente consiste en arena, barro o diferentes tipos de piedras, como playas de mar, río y lago (riberas de los ríos, estanques y otros cuerpos de agua dulce), y playas artificiales (construcciones similares a las playas naturales en el borde de los lagos, embalses y otros cuerpos de agua).

<b>Turismo de Negocios y Eventos</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas que surgen de las reuniones de interés, asociaciones, profesionales, institucionales, comerciales, promocionales, técnico, científico y social.
<b>Turismo Rural</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas en las zonas rurales, es decir, son todas las actividades turísticas endógenas desarrolladas en el medio natural y humano.
<b>Turismo de Salud</b>	Acciones desarrolladas que comprenden un conjunto de actividades turísticas con fines médicos, terapéuticos y estéticos.

Fuente: elaboración a partir de Ministerio do Turismo (2010)

En la Tabla 1, se puede observar que los tipos de turismo son el resultado de la enorme diversidad de motivaciones y deseos de los turistas; a) actividades, prácticas y tradiciones (agricultura, pesca, deportes, eventos culturales, manifestaciones de la fe), b) característica (geográfico, histórico, arquitectónico, urbanístico, social), c) algunos servicios e infraestructuras (salud, educación, eventos, alojamiento, ocio).

### 3.2.1. Turismo Rural

El turismo rural tiene su origen en Europa, emergiendo como actividad económica en la segunda mitad del siglo XX. Países como Portugal, España, Italia y Alemania se dieron cuenta de la existencia de un potencial extraordinario en las explotaciones que mantienen un conjunto de edificios con edificios a menudo monumentales, muebles, utensilios y herramientas agrícolas se remontan a varios siglos de historia, más tarde, Estados Unidos también comenzó a desarrollar este tipo de turismo, porque se dieron cuenta del gran potencial del sector.

Con la consolidación del turismo rural en los países desarrollados, los países en desarrollo también comenzaron a explorar este sector, como fueron los casos de Brasil, Argentina y Uruguay a partir de la década de 1980. Paralelamente a esta tendencia, surgen las primeras iniciativas de esta actividad en Japón. En el caso de Oceanía y África, las iniciativas se producen sólo a partir de la década de 1990. Sin embargo, en Asia la actividad sólo toma dimensiones considerables en el siglo XX, sobre todo en países como Mongolia, Madagascar y Ucrania (ROQUE, 2009).

En la medida en que dicha actividad es el desarrollo, surgen varias definiciones y conceptos que caracterizan al sector. De acuerdo con Heloisa e Bruhns (2002), hay dos conceptos relevantes, el “turismo en espacio rural” y el “turismo rural”. El primero se refiere a las actividades en las zonas rurales, que se identifican con la cultura local, como el turismo de aventura, turismo de negocios, la salud y el turismo deportivo. Y el turismo rural se caracteriza por las prácticas de ocio relacionadas con la producción agrícola y de los recursos naturales y sitios culturales (HELOISA e BRUHNS, 2002).

El turismo rural en Brasil es reciente y está relacionado con las diferentes etapas de la ocupación del territorio. Desde la década de 1970, la producción agrícola ha sufrido un proceso de industrialización. En ese momento, muchas personas emigraron del campo a las ciudades con la esperanza de mejores condiciones de vida. Un momento importante fue en 1985, cuando fue implantado en la ciudad de Lages-SC el primer proyecto de Turismo Rural en Brasil. La ciudad recibió el título de Capital Nacional de Turismo Rural. A partir de ese período, el turismo rural se consolida cada día y varias regiones del país han llevado a cabo actividades relacionadas con el turismo rural.

El turismo rural ha tenido un gran impulso después de la reorganización en el sector por el Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) en 2003, principalmente a través de la Secretaria de Agricultura Familiar (SAF) a promover un nuevo modelo de desarrollo rural para promover el desarrollo regional, la producción, la agricultura familiar, la agroindustria y el turismo rural.

Con los años, este nuevo modelo ha contribuido a algunos beneficios importantes encaminados a la promoción de otras oportunidades empresariales, ya que tradicionalmente el sector del turismo se centra en la exploración del potencial relacionado con el sol y el mar, así como centros comerciales. Por lo tanto, el turismo rural se está convirtiendo en una alternativa de desarrollo permitiendo la diversificación del sector turístico, especialmente en el contexto de la economía regional y el aumento de ingresos y empleos.



### 3.2.2. Turismo Sostenible

El turismo sostenible puede ser visto como un modelo de desarrollo económico que centra sus acciones en la mejora de la calidad de vida de todos los que están relacionados con esa actividad, en especial la población local (Beni, 2004). Cabe señalar que la esencia del concepto ha evolucionado con el tiempo, lo que significa que tal definición puede someterse a cambios de acuerdo a la influencia ejercida por la sociedad a través de actitudes políticas y económicas. Según Swarbrooke, (1999), el turismo tiene impactos en diversos segmentos como el ambiental, el económico y el social, ya que el turismo sostenible tiene como objetivo maximizar los impactos positivos y minimizar los efectos negativos.

El turismo sostenible se perfila como un nuevo paradigma que requiere la promoción de valores que fomentan el consumo a largo plazo, lo que implica la complementariedad y la interdependencia de los procesos de desarrollo económico, social y ambiental, una visión contraria al modelo tradicional “insostenible” que aspira a consumo de modo inmediato, sin tener que preocuparse por las posibles eventualidades de las necesidades futuras.

No se puede confundir “turismo alternativo” por “turismo sostenible”, aunque el primero puede ser el camino para lograr el segundo. Estas formas alternativas de turismo son una nueva oportunidad de negocio que ha surgido debido a la necesidad percibida de desarrollar nuevas estrategias de marketing turístico en respuesta a los cambios en las necesidades y deseos de los consumidores (BILSEN, 1987). Por lo tanto, se puede decir que está surgiendo un nuevo tipo de turista, que tiene una mayor conciencia ambiental, interés en establecer contacto con la naturaleza, disfrutar de la cultura y la historia de la comunidad visitada.

Debido a la complejidad de la teoría de turismo sostenible, es evidente que no es posible tener un modelo teórico único que pueda establecer supuestos y directrices universales. Sin embargo, el mayor desafío de construir un modelo es alinear las directrices, para que haya una integración armoniosa entre la eficiencia económica, la equidad social y la sostenibilidad ambiental.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

---

El argumento central que inspira este artículo es analizar la actividad del turismo rural en un Ingenio productor de cachaça artesanal como un medio de promoción del desarrollo sostenible de una comunidad local en Rio Grande do Norte, Brasil. En consecuencia, hay una exposición de las tres dimensiones de la sostenibilidad, económica, ambiental y social (WCED, 1987).

### **4.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA**

De acuerdo con la dimensión económica, la investigación de campo indica que el turismo rural practicado por el Ingenio contribuye directamente al desarrollo de la economía local, ya que es una actividad económica viable. Paralelamente a este hecho, se observó que existen actividades económicas de carácter no formal que ocurren cerca del Ingenio, a través de la venta de productos típicos. Como es el caso de algunos de los residentes (agricultores familiares) que producen y venden sus artesanías hechas de materia prima regional. También venta de alimentos y bebidas, tales como dulces, quesos y licores.

Con respecto al mercado, sobre todo en la oferta y demanda de turismo rural, se encontró que la actividad económica desarrollada por el Ingenio muestra un efecto positivo y prometedor, sobre todo por el flujo cotidiano de turistas que visiten la región, hecho que produce un efecto positivo en la generación de ingresos y de empleos. Esta información es muy relevante, ya que la creación de nuevos puestos de trabajo no es simple y requiere de múltiples condicionantes.

Actualmente, la competitividad hace que las empresas encuentran formas alternativas de supervivencia, y así conquistar nuevos horizontes. El mayor desafío que enfrenta el gerente del Ingenio es la necesidad de aumentar su competitividad y encontrar nuevas fuentes de visitantes a la región, hay pocas inversiones en infraestructura y políticas para estimular el sector del turismo rural.

Las incertidumbres en torno a esta actividad económica son elevadas ya que se trata de un sector nuevo y lleno de elementos difíciles de prever. Es necesario desarrollar acciones de marketing para atraer nuevos turistas.

Actualmente, el Ingenio hace la producción y comercialización de su cachaça, por lo que es importante para atraer a un mayor número de turistas, y ampliar el mix de productos y servicios. Desde el punto de vista de la diferenciación, esta particularidad hace que sea más atractivo y pueda permitir una ventaja competitiva, algo que es esencial para mantener una actividad económica viable.

## **4.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL**

La dimensión ambiental del turismo rural, así como de todas las actividades económicas que se han diseñado para satisfacer a los turistas que frecuentan el Ingenio son muy importantes para la comunidad local. Hoy en día, la situación es diferente en comparación con hace años. Se observó que en paralelo a la necesidad de ganancias, hay una gran preocupación por la preservación de los recursos naturales.

Reconociendo la importancia del medio ambiente, se ha observado que no hay ningún uso de pesticidas en la producción de azúcar de caña (la principal materia prima para la producción de la cachaça). En la cosecha de la caña de azúcar se utiliza el proceso de limpieza con el uso de calor (para eliminar la paja de la caña de azúcar), lo que si bien implica en un mayor coste para la producción, por otro lado, muestra su preocupación por el medio ambiente. Al elegir este método, hay una reducción en la emisión de gases de efecto invernadero y del calentamiento global, por otro lado, la combustión de caña de azúcar promueve la reducción del contenido de azúcar. Con respecto a preparar la bebida, se observó que se utilizan levaduras seleccionadas, “sin la adición de ningún producto químico.”

Una de las importantes contribuciones de la práctica del turismo rural es que los recursos naturales no son ilimitados, propiciando una mayor conciencia ambiental. Según la mayoría de las personas entrevistadas, al comprar un producto piensan ahora más que harán con la basura gene-

rada, con lo que quede del producto luego de consumirlo. Este pensamiento representa un cambio de paradigma, aunque no indica un hábito común de la población (HILTUNEN, 2007).

En la percepción de la comunidad, el turismo rural desarrollado por el Ingenio ha promovido resultados positivos en el desarrollo local. Se puede ver que el consumo de agua se ha reducido debido a su reutilización, y la deforestación no es tan común como antes. Otro hecho importante es que el debate sobre la educación ambiental ha contribuido a cambiar la actitud de los agricultores. Se observa que el uso de los residuos como fuente de materia prima para artesanías contribuye en la concientización del uso de los recursos naturales.

Observamos que algunas familias realizan la separación de los residuos sólidos y orgánicos, con dos propósitos, la producción de artesanías y la producción de fertilizantes orgánicos. Para la producción de artesanías se utilizan por ejemplo, botellas de plástico, periódicos y revistas. Para la fabricación de fertilizantes orgánicos se utilizan, por ejemplo, abonos orgánicos o alimentos para animales. Hoy en día, es posible encontrar la comercialización de los paquetes que se producen a partir de materias primas resultantes del reciclaje de residuos orgánicos procedentes de cultivos agrícolas. En este caso podemos ver un gran avance, ya que la producción de artesanías de residuos orgánicos no era común.

### **4.3. DIMENSIÓN SOCIAL**

De acuerdo a la dimensión social, la sostenibilidad tiene su fundamento en el equilibrio, sobre todo en lo social. Por lo tanto, el turismo rural desarrollado por el Ingenio surge como un mecanismo para promover la sostenibilidad a través de acciones que se reflejan en la mejora de los ingresos y de la calidad de vida de la comunidad local. En este contexto, hay evidencia de que el turismo rural puede ser una forma sostenible de reordenar las prioridades para las empresas y, al mismo tiempo, capaz de promover el desarrollo social de sus componentes humanos y culturales.

Observamos que después del comienzo de las actividades de turismo rural en el molino, se produjeron algunos cambios positivos en el com-

portamiento de la comunidad local. Principalmente nuevas oportunidades de empleo, lo que resulta en una mejor calidad de vida y es uno de los impactos más visibles en los jóvenes que viven en la comunidad. A su vez, los jóvenes están más comprometidos con la preservación del medio ambiente.

Existe evidencia de que el flujo de turistas ha intensificado el interés en la educación, aunque aún no es posible indicar que haya una relación directa; pero ahora es común entre los jóvenes de la comunidad mayores esfuerzos en el estudio como una posibilidad de crecimiento profesional.

Hay indicios de que después de que el desarrollo del turismo rural, las personas relacionadas con esta actividad incrementaron en sus ingresos. Se cree que este fenómeno es un reflejo de lo acertamiento de la cadena productiva del turismo rural. En este caso, se observa que la comunidad local se encuentra cerca de los turistas, lo que facilitó la venta de sus productos como mermeladas, jaleas, licores, castañas de cajú, pulpas de frutas y artesanías (PARK e YOON, 2009). Además, en los servicios como guías de turismo, música regional, paseos temáticos, paseos a caballo y rutas de senderismo, alojamiento y comidas con la cocina regional diferencial. En resumen, este acercamiento entre la comunidad local y los turistas eliminó la figura de intermediarios, lo que contribuye a la reducción de costes, y un aumento de los ingresos.

Otro hecho importante es el perfil de la fuerza de trabajo que participa en esta actividad turística. Gran parte de la mano de obra absorbida proviene de las comunidades locales, además, el nivel de habilidad es muy bajo, lo que indica una mayor inclusión social de las clases menos privilegiadas.

A nivel gubernamental, es necesario destacar positivamente el Programa Nacional de Turismo na Agricultura Familiar (PNTRAF), que tiene un papel muy importante en la organización del sector, ya que actúa en la definición de las directrices y normas centradas en el desarrollo sostenible. Se presta especial atención e información a, la producción familiar rural (como un espacio de vida), el trabajo, el consumo y la generación de ingresos.

En este contexto, el turismo rural, solo, no representa todas las soluciones a los problemas de desarrollo local, especialmente para los pequeños agricultores. En realidad, hay una opción alternativa de negocio, lo que puede contribuir a la diversificación del sector económico local. En un punto de vista operativo, es extremadamente importante que se prepare un plan estratégico para el nivel local y regional, y sus directrices se enfoquen a satisfacer las necesidades sociales, ambientales, físicas y administrativas; En particular hacia la diversificación de la base económica a través de actividades complementarias.

## **5. CONCLUSIONES**

---

El estado de Rio Grande do Norte es reconocido por la vocación turística, como un importante centro turístico de Brasil, conocido por sus hermosas playas de exuberante naturaleza. Paralelamente a esto, tiene un gran potencial para el turismo rural, principalmente por las características históricas y culturales. Sin embargo, el estado también es conocido por los problemas socio-económicos causados por factores climáticos y geográficos, caracterizados por las altas temperaturas que afectan a la zona rural, en particular.

El estudio se centró en la analizar la actividad del turismo rural en un Ingenio productor de cachaça artesanal como medio de promoción del desarrollo sostenible de una comunidad local en Rio Grande do Norte, Brasil. Los resultados del análisis se centraron en las dimensiones del desarrollo sostenible (económico, ambiental y social), e indican que existen cambios notables en la vida cotidiana de la comunidad local, en especial las acciones de turismo rural desarrollado por el Ingenio. Con respecto a la calidad de vida, según los entrevistados es evidente que la desigualdad social y económica se ha ido reduciendo en los últimos años.

Otra conclusión importante se refiere al papel del Ingenio frente al desarrollo local de esta comunidad, pero aún no es el momento de afirmar o determinar el grado de impacto, que se puede ver es su contribución para el progreso de la comunidad. En consecuencia, son evidentes los nuevos horizontes que resultan de las acciones de turismo rural, principal-

mente para la comunidad, ya que tiene la posibilidad de mantener viva la historia y la cultura relacionada con la cultura de la caña de azúcar.

Por último, destacamos que los resultados de este estudio apuntan a la necesidad de realizar estudios en el ámbito del turismo rural destinado a impulsar la conciencia en los agentes económicos y sociales, y aportar contribuciones ambientales y rentables para los empresarios y de generación de beneficios en la comunidad local.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beni, M. C. (2004). Como certificar o Turismo Sustentável. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 37, Disponible en: [www.espacoacademico.com.br](http://www.espacoacademico.com.br) [Acceso 10 de enero de 2012].
- Bilsen, F. (1987). Integrated Tourism in Senegal, An Alternative. *Tourism Recreation Research*, V. 13, n. 1, p. 19-23.
- Camargo, L. H. R. (2005). *A ruptura do meio ambiente, conhecendo as mudanças ambientais do planeta através de uma nova percepção da ciência, a geografia da complexidade*. Rio de Janeiro, Beltrand.
- CENTRO BRASILEIRO DE REFERÊNCIA DA CACHAÇA, CBRC. (2009). *O Mercado da Cachaça no Brasil*, Disponible en, [www.expocachaca.com.br/assets/mercado-da-cachaca.pdf](http://www.expocachaca.com.br/assets/mercado-da-cachaca.pdf) [Acceso 10 de marzo de 2012].
- Donaire, D. (1995). *Gestão Ambiental na Empresa*. São Paulo, Atlas.
- ELKINGTON, J. (2001). *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo, Makron Books.
- Giner, S., Lamo De Espinosa, E. y Torres, C. (1998). *Diccionario de Sociología*, Madrid: Alianza.
- Heloisa, M., Bruhns, T. (2002). Turismo, Lazer e Natureza. Barueri, Manole.
- Hiltunen, M.J. (2007). Environmental impacts of rural second home tourism - Case lake district in Finland. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, V. 7, n. 3, p. 243-265.
- INSTITUTO BRASILEIRO DA CACHAÇA, IBRAC. (2011). *O panorama do setor da Cachaça e as oportunidades para o micro e pequeno produtor*. Disponible en: <http://www.sebrae.com.br/setor/derivados-de-cana/cachaca/mercado/no-brasil/O%20panorama%20do%20setor%20da%20Cachaca%20-%20-%20IBRAC.pdf> [Acceso 10 de febrero de 2012].

- MINISTERIO DO TURISMO. (2010). *Segmentação do Turismo e o Mercado*, Brasília, Disponible en, [www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Segmentaxo\\_do\\_Mercado](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentaxo_do_Mercado) [Acceso 01 de enero de 2012].
- Morin, E. (2002). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 5. São Paulo, Cortez.
- North, D. C. (1987). INSTITUTIONS, TRANSACTION COSTS AND ECONOMIC-GROWTH. *Economic Inquiry*, V. 25, n. 3, p. 419-428.
- Park, D. B., Yoon, Y. S. (2009). Segmentation by motivation in rural tourism, A Korean case study. *Tourism Management*, V. 30, n. 1, p. 99-108, Feb.
- Roque, A. A. (2009). *Potencial de Uso dos Recursos Vegetais em uma Comunidade Rural do Semiárido do Rio Grande do Norte*. Programa em Desenvolvimento e Meio Ambiente.
- PRODEMA. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentando*. Garamond: Rio de Janeiro.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. London, CAB - International.
- WCED (1987). Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Our common future*. Oxford, Oxford University Press.



---

---

## LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA PROVINCIA SUR DE BRASIL

Adalberto dos Santos Júnior<sup>1</sup>

*adalberto.santos@ufpel.edu.br - Universidad Federal de Pelotas - Rio Grande do Sul, Brasil*

María del Pino Medina Brito<sup>2</sup>

*pmedina@dede.ulpgc.es - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - Las Palmas de Gran Canaria, España*

### RESUMEN

La investigación analiza en qué medida las acciones relacionadas con la sostenibilidad adoptadas por los establecimientos de hospedaje de la región Sur de Brasil –Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná– se adecúan a la norma de Gestión Sostenible en Medios de Hospedaje (NBR 15.401), actualmente vigente en Brasil. Para su realización fue utilizado el método de investigación bibliográfica; artículos, libros y revistas sobre el tema. Asimismo, se recogieron datos secundarios de las webs de los establecimientos de hospedaje. Se analizaron 25 páginas web de las empresas consideradas verdes o sostenibles en la región sur de Brasil, teniendo en

---

1 Profesor Auxiliar, Curso Superior de Tecnología em Hotelaria, Centro de Integração do MERCOSUL, Universidade Federal de Pelotas - Pelotas - RS, Brasil. Titulado del Máster Internacional de Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - Las Palmas de Gran Canaria, España.

2 Profesora Contratada Doctora, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Directora del Máster Universitario en Desarrollo Integral de Destinos Turísticos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

cuenta las principales acciones sostenibles o vinculadas a la preocupación medioambiental. Los resultados obtenidos reflejan la sensibilización hacia el medioambiente en el sector de la hostelería brasileño, si bien la implantación de la norma es desigual y todavía escasa en las regiones analizadas.

## **PALABRAS CLAVE**

Sostenibilidad; Gestión Sostenible; Marketing Ambiental; Marketing Verde; Medios de hospedaje.

## **ABSTRACT**

*The research aimed to analyze the extent to which sustainability-related actions taken by the lodging establishments in the southern region of Brazil are suited to the standard “Sustainable Management in Means of Lodging” (NBR 15.401), currently in force in Brazil. For its realization, we used the method bibliographical research, articles, books and magazines on the subject. In addition, secondary data were collected from the websites of lodging establishments. We analyzed 25 websites of the companies considered greens or sustainable in the southern region of Brazil, taking into account the main actions related to sustainable or environmental concern. The results reflect the awareness towards the environment in the Brazilian hospitality sector, though the application of the norm is unequal and still scanty in the analyzed regions.*

## **KEYWORDS**

*Sustainability; Sustainable Management; Environmental Marketing; Green Marketing; Means of lodging.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

---

Ante un mundo cada vez más globalizado, algunos factores son inevitables en el proceso de gestión de las empresas, tales como: el aumento del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC s), la

crisis energética y la escasez de recursos naturales, el cambio climático, el aumento de la competitividad global, las nuevas necesidades y deseos de los clientes, el crecimiento y el desarrollo de las ciudades, el desarrollo de nuevos mercados, el fortalecimiento de la economía de los países en desarrollo, la innovación, el aumento del consumo mundial, el crecimiento de la población mundial, la cuestión de la sostenibilidad, el aumento del flujo turístico internacional, etc. En este contexto de grandes transformaciones, las empresas desarrollan estrategias para proporcionar a sus stakeholders un valor superior, no solo mediante la excelencia de los productos y servicios, sino también por medio de la creación de un sistema de gestión sostenible.

En la visión de Kotler (2005), es necesario que las empresas gestionen un ambiente corporativo propicio a renovar y desarrollar nuevas formas de operar y competir en la nueva economía. Por su parte, Tachizawa y Andrade (2012), afirman que el consumidor del futuro, valorará el precio y la calidad de los productos, pero también y, principalmente, el comportamiento social y ambiental de las empresas fabricantes de productos y prestadoras de servicios.

De acuerdo con Kotler (2011), algunas cuestiones son muy importantes en la gestión de las empresas como la escasez de los recursos, el alto impacto de las empresas en el medioambiente y el marketing social y ambiental. Por lo tanto, las empresas hoteleras y extra-hoteleras deben hacer cambios drásticos en su investigación y desarrollo, en la forma de prestación de los servicios y en las prácticas comerciales, en la gestión de los costes y finanzas, y no pueden olvidarse de la sostenibilidad.

Es por ello que las empresas, en la actualidad, implantan nuevos modelos de gestión y, fundamentalmente, comunican a los stakeholders todo lo relativo a sus acciones sostenibles, incluyendo las dimensiones económica, social y ambiental, como estrategias de competitividad y diferenciación de mercado.

Para Tachizawa y Andrade (2012), como resultado de esas tendencias globales, ejemplos del surgimiento del mercado verde, se hace necesaria la creación de programas de certificación ambiental y a la instauración del sello verde para determinados tipos de productos o servicios.

La investigación se encuadra en una primera aproximación descriptiva de lo que tiene lugar hoy en día en los establecimientos de hospedaje de la provincia Sur de Brasil en cuanto a las acciones relacionadas con la sostenibilidad adoptadas y si se adecúan a la norma de Gestión Sostenible en Medios de Hospedaje (NBR 15.401) actualmente vigente en Brasil. Específicamente, se estudia el perfil de las empresas de hospedaje de la región sur por medio del análisis de sus respectivas homepages, se citan las acciones sostenibles adoptadas, se verifican los principales sellos o certificaciones otorgadas y se identifican los principales elementos que configuran la página web del hotel y que responden al propósito de transmitir su preocupación por el medioambiente.

Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas (IBGE), la provincia Sur, es una de las cinco regiones que integran Brasil, siendo considerada como la menor del país, con una superficie de 576,409.6 kilómetros cuadrados, con una población total de 27.386.891 habitantes. La región está formada por los estados de Paraná (PR), Santa Catarina (SC) y Rio Grande do Sul (RS). El clima templado es frecuente en esta región, siendo responsable de las temperaturas más bajas en el invierno brasileño.

Muchas ciudades de esta región fueron colonizadas por alemanes e italianos, por lo tanto, posee una fuerte influencia de la cultura marcada por dichos países europeos. Con relación al turismo, destacan las ciudades histórico-culturales del turismo con la arquitectura de la época de la colonización (comienzo tardío del siglo XIX), así como las fiestas tradicionales, las danzas, la música y la gastronomía, el turismo de sol y las ciudades costeras de playa, que tienen una gran infraestructura turística (aeropuertos, posadas, hoteles, parques, etc.), y el ecoturismo. Los destinos más populares son las playas de Florianópolis (SC), las ruinas Jesuitas-Guaraní-Misión de San Miguel (RS), la ciudad de Gramado y Canela en la región de las sierras (RS) y el Parque Nacional de Iguazu (PR), de entre otros.

Como se ha comentado anteriormente, la escasez de los recursos y el aumento de la competitividad de los destinos turísticos y consecuentemente de las empresas turísticas, los hoteles y establecimientos de hospedaje necesitan crear soluciones sostenibles de manera que no solamente sobrevivan a las presiones del mercado, sino que crezcan y desarrollen sus

negocios. La región sur de Brasil es conocida por poseer muchas empresas de alojamiento sostenibles y la proximidad de la Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014 podría ser un incentivo para que los establecimientos de hospedaje desarrollen una gestión sostenible como estrategia de diferenciación.

## 2. LA GESTIÓN SOSTENIBLE

---

Dado que las empresas se puede clasificar como un sistema abierto, podemos afirmar que las mismas forman parte de un entorno referenciado por el autor Las Casas (2007) y afirmado por Lacombe (2003), que se compone de dos niveles el nivel macro y el micro, que interfieren directa o indirectamente, positiva o negativamente, en cualquier emprendimiento que se desarrolle, específicamente en el sector de la hostelería. Entre los factores del macroentorno se puede apuntar, con carácter general la economía, la política, la sociedad, la cultura, la tecnología, la ecología y el medio ambiente, el conocimiento y la demografía. El microentorno comprende los aspectos o factores que están más cerca de la empresa, a saber: los consumidores, proveedores, competidores y reguladores.

Es sabido que toda actividad económica, ya sea primaria, secundaria o terciaria, genera impactos en el medio ambiente natural, ya que las empresas operan como sistemas abiertos que influyen y son influidos por el ambiente externo. Kotler (2011) asevera la visión del Profesor Walter Georgio Scott (2005) respecto a los drásticos cambios ambientales: el cambio climático irreversible; el aumento de la degradación de la capa de ozono; la desertificación; la polución del agua; la reducción del agua potable; la depredación física y natural de los recursos a la explotación del petróleo, entre otros.

Esta preocupación por el medio ambiente se debe principalmente al concepto de desarrollo sostenible establecido por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y citado en el Informe Brundtland de 1987, donde se especifica que es necesario cumplir con las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

Como señalaron Lunkes y Rose (2012), la gestión sostenible de las empresas hoteleras y extra-hoteleras debe estar vinculada a las estructuras

existentes “para satisfacer las demandas de los clientes (calidad de las instalaciones y servicios), para obtener el desarrollo económico eficiente (los ingresos del medio ambiente, la reducción de costes) y al mismo tiempo, el desarrollo de prácticas responsables para el ambiente”. Entre algunas de estas prácticas ambientalmente responsables se pueden mencionar: el tratamiento de aguas residuales, el uso ecológicamente sostenible de los insumos, la reducción de gases de efecto invernadero, la reducción del consumo de agua y energía, reutilización de agua etc.

Para Kotler (2011) las prácticas sostenibles en las empresas mantienen los principios de que los deseos son culturalmente influenciados y formados fuertemente por el mercado y otras fuerzas; que la capacidad de carga del uso de la tierra es muy limitada pues los recursos naturales son finitos y frágiles; que la generación de residuos y la contaminación son factores muy agravantes a la sostenibilidad; y que la calidad de vida y la felicidad personal no siempre aumenta con un mayor consumo y satisfacción.

De acuerdo con el estudio de Foster et al. (2000) apuntado por Robinot y Giannelloni (2010), los sistemas de calidad a menudo incluyen recomendaciones para ayudar a los hoteles a mejorar su comunicación hacia sus consumidores. Tal investigación realizada con consumidores holandeses, alemanes e italianos, que resultó en la publicación del informe FEMATOUR (2000), ha demostrado una visión empírica de las actitudes de los turistas a los problemas ambientales en la industria de la hospitalidad. “De todas las personas entrevistadas, el 63 por ciento (el 73 por ciento de los alemanes), declaró que tenían en cuenta la información relativa a la protección del medio ambiente al elegir alojamiento”.

En la investigación de Robinot y Giannelloni (2010) se ha demostrado que los atributos ambientales ofrecidos por los hoteles en Francia fueron evaluados por los participantes del estudio, como “básicos”. Se mostró que estos atributos fueron vistos como una parte integral de la oferta de servicio, en lugar de como criterios de diferenciación.

### 3. EL MARKETING AMBIENTAL

---

En lo que respecta al marketing, según Las Casas (2007), se puede definir como el área de conocimiento que abarca todas las actividades relacionadas con las relaciones de intercambio, dirigidas a las necesidades y deseos de los consumidores con el fin de lograr ciertos objetivos de la organización o de los individuos, teniendo en cuenta el entorno de la operación y el impacto que estas relaciones tienen sobre el bienestar de la sociedad.

El verdadero marketing no está directamente conectado con el arte de vender o atraer a los clientes, tal como aseveran Kotler y Armstrong (2007). El objetivo del marketing es identificar y entender las necesidades y deseos de los consumidores, con el fin de satisfacerlos y generar utilidades y beneficios para los productores y para los accionistas. Por lo tanto, corresponde a las empresas invertir en la investigación de mercados para conocer mejor a sus clientes e identificar qué nuevas demandas de productos o servicios podrán ofrecer.

El entorno del marketing tiene que ver con las prácticas sociales y ambientales, como afirma Zenone (2006). El concepto abarca temas comunitarios, ecológicos, culturales, religiosos, políticos y deportivos, y se integra configurándose el concepto de Marketing Social. Para Zenone (2006), “la preocupación por el bienestar de la sociedad es la novedad, al ser un elemento clave en las estrategias de marketing. El bienestar se refiere a la norma que rige la actuación de las empresas sociales y la relación recíproca que se establece entre las empresas y la sociedad en su conjunto”.

Para minimizar o mitigar los impactos negativos, las empresas tratan de tomar medidas que sirvan como estrategias de Marketing Ambiental, o Marketing Verde o Green Marketing. De acuerdo con la AMA (American Marketing Association) define el marketing verde como el estudio de los aspectos positivos y negativos de las actividades de marketing en relación con la contaminación, el agotamiento de la energía y el agotamiento de recursos no renovables.

En el Marketing Verde o Marketing Ambiental las empresas deben ser conscientes de las siguientes etapas : Etapa de la obligación legal (cumplimiento de las leyes federales, estatales y municipales), el apoyo a las

actividades de prácticas ecológicas (participación de algún proyecto ecológico o apoyar alguna ONG), prácticas de patrocinio alguna actividad ecológica (disponibilidad de recursos financieros o la participación en cualquier actividad o proyecto), la etapa de incorporación de la conciencia ecológica en la gestión de la organización (que incorpora un sistema de gestión ambiental), y la etapa de ciudadano corporativo (realizando alianzas con instituciones públicas y privadas con el propósito de concienciación de la sociedad).

Los esfuerzos que realizan las unidades de alojamiento pertenecientes al sector terciario de la economía a través de la prestación de servicios pueden considerarse que pertenecen al compuesto mix de marketing de servicios. Basándonos en las ideas de Kotler (2011) y Loverlock, Wirtz y Hemzo (2011), se puede entender que el marketing sostenible hotelero es una herramienta de gestión que parte desde la concepción del servicio hasta la comunicación con los huéspedes. Haciendo una relación del compuesto mix de marketing con la sostenibilidad de los establecimientos hoteleros y extra-hoteleros, se puede verificar:

**Producto:** Desarrollo de nuevos servicios teniendo en cuenta los materiales usados, sus fuentes y las huellas de carbono. El uso de productos biodegradables y desechables, así como la reutilización, a ejemplo de la cadena hotelera NH Hoteles que usa los corchos de los vinos en la construcción de paredes acústicas en sus unidades habitacionales. Demostrar su preocupación por el medioambiente realizando un uso eficiente de energía y materiales físicos y contribuyendo a causas de preservación ambiental. Participar en la educación de los clientes o huéspedes en el uso consciente y responsable de los servicios.

**Precio:** “Las empresas pueden crear un menú de ofertas que difieren en su nivel de respeto al medioambiente y fijar un precio en consecuencia. Los clientes ambientalmente involucrados pueden estar dispuestos a pagar más”. (KOTLER, 2011). Los clientes interesados en la sostenibilidad están más informados y preocupados con el ambiente natural y cultural, por eso pueden estar dispuestos a pagar un precio diferenciado.

**Lugar:** “Las empresas deberán tener en cuenta el emplazamiento de sus instalaciones de producción y distribución. Los distribuidores que persi-



guen la sostenibilidad pueden querer calificar los diferentes canales de distribución potencial, por su compromiso con las prácticas sostenibles”. (KOTLER, 2011). Asimismo, se le ofrece a los huéspedes canales virtuales que puedan facilitar el acceso y las transacciones comerciales.

Promoción: “Las empresas deberán tener en cuenta lo mucho que cambia su promoción del papel a Internet, basado en la idea de que la escritura consume papel, tinta y otros recursos”. (Kotler, 2011). La promoción deberá tener en cuenta el uso eficiente de los canales virtuales –homepages y redes sociales–, presentando además los servicios y las prácticas sostenibles.

Personas: La atención al cliente sobre los aspectos sostenibles es fundamental para superar las expectativas de los clientes. Por lo tanto, los establecimientos de hospedaje deben invertir en entrenamientos y capacitaciones constantes para sus empleados, en calificación ambiental y en valoración de la mano de obra local. Es fundamental estimular la formación de un equipo multicultural, formado por personas de la región y con diversidad cultural.

Evidencias Físicas: Los hoteles deben presentar una arquitectura totalmente integrada y respetuosa con la vida natural, y valoración de la cultura local. El uso de energías renovables y aprovechamiento del uso del agua y captación de agua de lluvias deben incluirse en un proyecto global de ingeniería para tratamiento de residuos sólidos y agua residuales, colectores de basura selectivos y preservación de las áreas naturales.

Procesos: Es fundamental incentivar la participación de los huéspedes en los servicios ofrecidos por las empresas de tal forma que la experimentación por medio de sistemas y equipamientos sostenibles haga que los clientes se concienten de la importancia de la sostenibilidad y de la necesidad de su implicación para protección del medioambiente.

#### **4. CERTIFICACIÓN AMBIENTAL DE LOS MEDIOS DE HOSPEDAJE**

---

Instalaciones de alojamiento deben cumplir con los aspectos legales de la región, que en Brasil se rige por la Política Nacional de Medio Ambiente (Ley 6938). Cada provincia o condado también tienen sus leyes ambientales, en los que debe enmarcarse cada establecimiento.

Con el fin de satisfacer las demandas de un mercado globalizado y competitivo, que comprende los consumidores cada vez más informados y sensibilizados con la causa “verde” o ambiental, los establecimientos de alojamiento pueden obtener certificaciones o sellos internacionales o nacionales, por instituciones certificadoras gubernamentales o empresas privadas. Entre los sellos ambientales internacionalmente reconocidos, se pueden destacar: la ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), el LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), Rainforest Alliance Certified, Biosphere Hotel, Eco-Hotel, EMAS, Green Globe 21 (GG21), Eco Certified Tourism, Ecologo Certified, The Green Key, Green Seal Certified, Earth Check, Eco Label, Sello Verde 4 Rodas (Revista Brasileña 4 Rodas), Hospedaje Oficial de la FIFA, Sello EcoHospedagem (Portal Brasileño EcoHospedagem) etc.

En Brasil se encuentra vigente el sistema de certificación NBR 15401 (Gestión Sostenible en Medios de Hospedaje) de la ABNT (Asociación Brasileña de Normas Técnicas), que comprende las normas ISO 14001 e ISO 9001 (sistema de gestión de la calidad), y la ISO 16000 (sistema de responsabilidad social). Esta norma se basa en los principios de sostenibilidad y sirve como parámetro para las empresas de hospedaje.

Para que una empresa de hospedaje sea certificada como sostenible mediante la ABNT, organismo de certificación oficial y principal, debe reunir un gran número de requisitos, en primer lugar, la legalidad absoluta de la compañía en lo que respecta a los permisos y licencias de las diferentes administraciones para el nivel de la justicia laboral, los reguladores de salud, medio ambiente y economía.

## **5. METODOLOGÍA**

---

Para realización de ese trabajo fue utilizado el método de investigación bibliográfica; artículos, libros y revistas sobre el tema. Asimismo, se recogieron datos secundarios de las webs de los establecimientos de hospedaje.

De acuerdo con el SBClass (Sistema Brasileño de Clasificación de Los Medios de Hospedaje), creado por el Ministerio de Turismo (2010), las empresas de alojamiento son clasificadas en siete tipos: (i) Hotel se refiere a la empresa que ofrece servicio de recepción, alojamiento con o sin comida,

ofrecida en unidades individuales y mediante el cobro de las diarias, (ii) Resort se trata de un complejo hotelero equipado con la infraestructura para el ocio y recreación que ofrece servicios de belleza, actividades físicas, y espacios integrados con la naturaleza, (iii) Hotel Hacienda debe estar ubicado en un área rural, y relacionado a la explotación de la agricultura que proporciona al cliente una experiencia de vida en el campo, (iv) Cama y Café se refiere al hospedaje en residencias familiares y ofrece servicio de desayuno y limpieza, (v) Hotel Histórico debe ser ubicado en un edificio histórico, conservado o restaurado, (vi) Posada es una empresa de hospedaje que debe tener un máximo de 30 unidades habitacionales o disponer de bungalós o chalets, (vii) Apart-hotel es un tipo de negocio que tiene salón y cocina en las unidades habitacionales.

Se analizaron 25 homepages de empresas consideradas ecológicas o sostenibles de la región sur de Brasil, mencionadas y registradas en el portal web EcoHospedagem, entre los meses de mayo y junio de 2013. Entre los veinte cinco establecimientos de hospedaje investigados, diez se refieren a las empresas ubicadas en el estado de Rio Grande do Sul, diez de la provincia de Santa Catarina, y cinco de la provincia Paraná.

El Portal EcoHospedagem, es un sitio de internet muy conocido y respetado en Brasil sobre Hotelería Sostenible, y que tiene como objetivo crear una aproximación de hoteles, hostales y resorts que desarrollan un trabajo serio de sostenibilidad entre los turistas, brasileños y extranjeros, que buscan alternativas más sostenibles para el alojamiento. Las empresas visitadas obtienen un sello verde y son expuestas en el portal.

La clasificación de las acciones como sostenibles o vinculadas a la preocupación medioambiental del establecimiento que se observaron en cada sitio web, se realizó teniendo en cuenta la norma brasileña de Gestión Sostenible en Medios de Hospedaje NBR 15.401.

Los criterios o indicadores seleccionados como base para la investigación, son los siguientes: la preparación de la empresa para las emergencias ambientales, la conservación de las áreas naturales del medio ambiente –la flora y la fauna–, la arquitectura y los impactos de la construcción del sitio, jardinería, residuos sólidos, residuos líquidos, emisiones y el ruido, la eficiencia energética, la conservación y la gestión del uso del agua, la

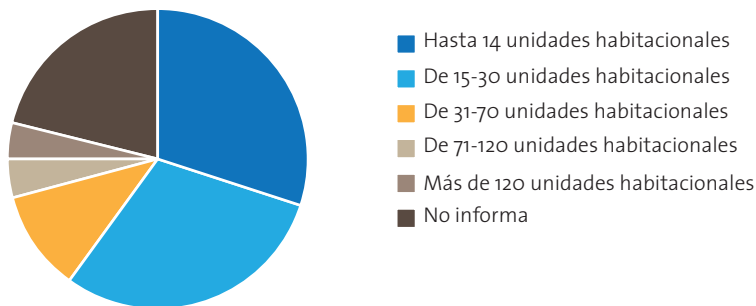
selección de los insumos, el apoyo y los incentivos a la comunidad local, la creación de puestos de trabajo e ingresos, buenas condiciones laborales, la apreciación de los aspectos culturales de la comunidad, la preocupación por la salud y la educación ambiental, el respeto y el aprecio de las poblaciones tradicionales, la viabilidad económica del proyecto, la calidad y la satisfacción del cliente, la salud y la seguridad de los clientes y el trabajo.

## 6. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIONES

La investigación tuvo como objetivo recoger las acciones sostenibles llevadas a cabo por las empresas de alojamiento del sur de Brasil, concretamente las localizadas en las provincias de Rio Grande do Sul, Santa Catarina y Paraná, e identificar las que poseían alguna certificación medioambiental, ya fuera la norma NBR 15.401 o cualquier otra que reflejara su preocupación por la sostenibilidad y la preservación del medioambiente. La información de las empresas se recogió a través de sus homepages, como práctica de visualización de su gestión sostenible y de marketing ambiental.

Como se puede ver en el Gráfico 1, la mayoría de las empresas estudiadas son pequeñas, resultando que el 72% de ellas entrarían en la consideración de Posadas.

GRÁFICO 1. NÚMERO DE UNIDADES HABITACIONALES



Fuente: Elaboración propia (2013)

Como se puede observar en la Tabla 1, donde se exponen los indicadores de la norma NBR 15401 y los resultados en términos absolutos y relativos, la mayor preocupación de los establecimientos de hospedaje está vinculada a la preservación y cuidado con áreas verdes donde los mismos están ubicados (96%), seguido de la viabilidad económica (88%) y del paisajismo (84%) respectivamente. Es de destacar que la mayoría de las empresas investigadas se compone de medios de hospedaje pequeños, lo que proporciona este resultado peculiar. La posada u hotel sostenible debe preservar los recursos naturales, ya que estos sirven como lugares de interés turístico.

Con relación a la viabilidad económica, están incluidos la gestión de los costes, las estrategias de precios, el marketing, el plan de viabilidad económico-financiero entre otros. La dimensión de sostenibilidad más observada está muy vinculada a las cuestiones ambientales, tales como ahorro de energía y agua, lo que disminuye significativamente los costes. Además de eso, fue verificado también que la mayoría de las empresas informa claramente de sus tarifas.

El menor indicador presentado como práctica por las empresas en sus páginas web fue las acciones con la “Población Tradicional”, solamente el 12% del total de la muestra, tres de las veinticinco empresas realizan acciones para implicar a la población local, su cultura y sus costumbres. Las tres empresas se encuentran ubicadas en la provincia del Rio Grande do Sul.

En cuanto a la “Preparación y Emergencias Ambientales”, señalar que sólo cuatro empresas presentaron en sus páginas web la preocupación con ese aspecto, es decir el 16% de la muestra cumple ese requisito ya sea explícita o implícitamente. Es de destacar que tres empresas se encuentran en Rio Grande do Sul y una en Santa Catarina. Eso no significa que los demás no adoptan esta práctica, sin embargo, no exponen claramente este factor en sus páginas de internet.

También se observó que el 60% de las empresas aportan datos, fotos o vídeos, respecto a la arquitectura y la construcción integradas con la naturaleza. Es posible verificar que el 84% de las homepages de las empresas presentan proyectos paisajísticos. Entre algunas de las características señaladas, se puede citar como ejemplos: los edificios hechos de materias

naturales reforestadas, rusticidad y comodidad de los espacios en total armonía (colores, tamaños, formas) con el entorno natural. Gran parte de las empresas poseen zona verde implantada o integrada al medio natural.

**TABLA 1. INDICADORES AMBIENTALES NORMA NBR 15401**

Indicadores NBR 15401	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa (%)
1. Preparación y atención a las emergencias ambientales	4	16
2. Áreas ambientales naturales - flora y fauna	24	96
3. Arquitectura e impactos de la construcción local	15	60
4. Paisajismo	21	84
5. Residuos sólidos	18	72
6. Aguas residuales	16	66
7. Emisiones de gases	5	21
8. Eficiencia energética	13	52
9. Conservación y gestión del uso de agua	19	76
10. Selección de insumos	12	48
11. Comunidad local	14	58
12. Trabajo y renta	11	44
13. Condiciones de trabajo	7	28
14. Aspectos culturales	9	36
15. Salud y educación	13	52
16. Poblaciones tradicionales	3	12
17. Viabilidad económica	22	88
18. Calidad y satisfacción del cliente	16	64
19. Salud y seguridad de los clientes y en el trabajo	8	32

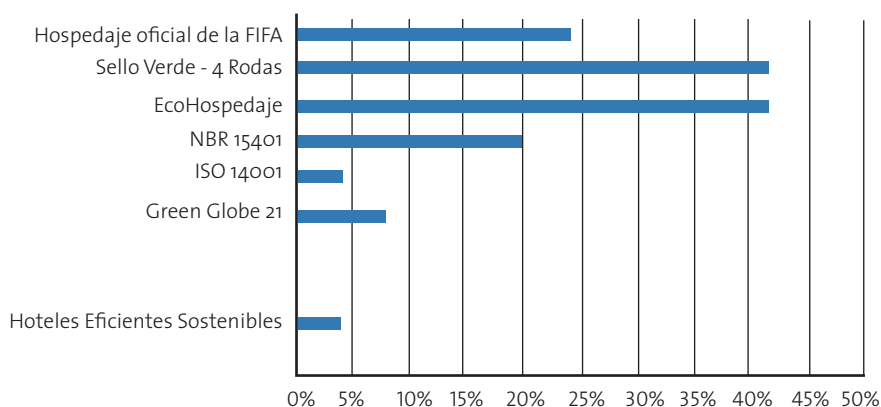
Fuente: Elaboración propia (2013)

Con respecto a los residuos sólidos, se observó que el 72% de las empresas llevan a cabo alguna medida para mitigar este impacto, tales como: la recogida selectiva, el reciclaje, el compostaje, etc. Cabe señalar que en la composición de este resultado se encuentran ocho empresas de Rio Grande del Sur, seis son de Santa Catarina y cuatro del Paraná. 66% de las empresas informan que también hacen el tratamiento de aguas

residuales, lo que minimiza significativamente los impactos ambientales. En cuanto a las emisiones de gases y ruido se observó que sólo cinco establecimientos contaban con algún tipo de información sobre este impacto, especialmente los proyectos que tienen memoria de sostenibilidad, resultando que cuatro empresas son del Rio Grande do Sul y una de Santa Catarina.

Se encontró que el 52% de las empresas informan de la adopción de medidas de eficiencia energética, como el uso de lámparas y equipos de bajo consumo, uso de energías renovables (energía solar), el ahorro de energía en las unidades habitacionales, arquitectura propicias para una buena iluminación natural etc. El 66% de las empresas utilizan los procedimientos para la conservación y gestión del uso del agua a través de medidas: grifos, duchas adecuadas, el uso de dispositivos de ahorro de agua, el cambio de toallas y ropa de cama de acuerdo con las necesidades de los huéspedes, captura de agua de lluvia, etc.

**GRÁFICO 2. CERTIFICACIÓN AMBIENTAL O SOSTENIBLE**



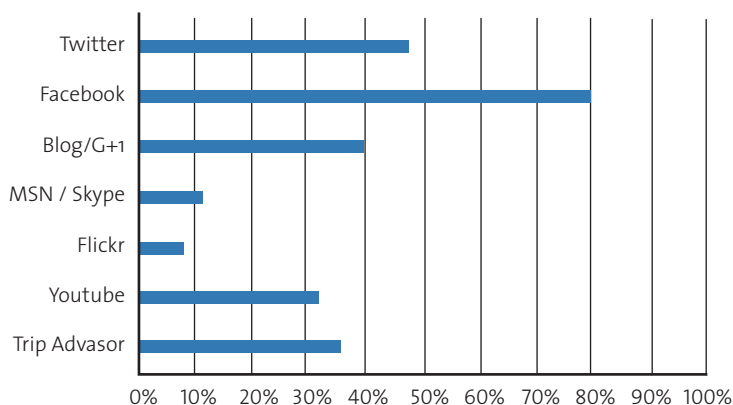
Fuente: Elaboración propia (2013)

Respecto a las certificaciones ambientales, fue posible verificar que 41% de los establecimientos poseen las certificaciones Sello Verde 4 Rodas y Sello EcoHospedagem, siguiéndose de la NBR 15.401 (20%), es decir cinco

empresas poseen esa certificación y todas ellas se encuentran ubicadas en Rio Grande do Sul. (Véase Gráfico 2)

El 72% de las páginas web son interactivas, o sea, poseen fotos dinámicas, vídeos de la empresa, fotos 360o, paseo virtual, entre otros, aunque canales de comunicación con los huéspedes por medio de formularios o dirección de email. También se comprobó que el 100% de las empresas poseen mapa de ubicación. Como se puede ver en el Gráfico 3 sobre las redes sociales, 80% de las homepages tienen FaceBook, 48% tienen Twiter, 40% tienen Blog, 36% tienen relación con el Trip Advisor y 32% tienen videos en el Youtube. Esos resultados demuestran que las empresas están conectadas a través de internet y, además, el estudio apuntó que aproximadamente el 52% poseen informaciones en más de dos idiomas.

**GRÁFICO 3. REDES SOCIALES**



Fuente: Elaboración propia (2013)

## 7. CONCLUSIONES

La investigación que se presenta realiza un análisis preliminar de las acciones medioambientales llevadas a cabo por los establecimientos de hospedaje de la provincia Sur de Brasil. Se recoge información de las homepages de 25 establecimientos y se realiza un análisis descriptivo de los indicadores medioambientales que reúnen así como de las diferentes cer-



tificaciones que poseen y de la visualización que hacen de todo ello a través de sus páginas web. Se analizaron establecimientos de toda la región y solamente cinco habían recibido la certificación NBR 15.401, todos ellos ubicados en el estado Rio Grande do Sul que también reflejaban todos los otros tipos de certificados “verdes”.

Los establecimientos del estado de Paraná no tienen ninguna certificación que demuestre su preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente, mientras que los localizados en el estado de Santa Catarina tienen algunas certificaciones Sello Verde 4 Rodas y Sello EcoHospedagem. En general, se ha producido una mayor sensibilidad hacia la sostenibilidad y preservación del medioambiente en la región Sur de Brasil, los establecimientos de hospedaje abren sus páginas web a los clientes, interactúan con ellos y les aportan información relativa a las acciones medioambientales desarrolladas, pero aún queda mucho por hacer, hay muchos indicadores medioambientales sin alcanzar.

Asimismo, el presente trabajo se encuentra limitado por el tipo de información que hemos podido identificar en las homepage y por el número de establecimientos analizados. Ambas limitaciones las solventaremos en posteriores trabajos en los que contactaremos con los establecimientos y emplearemos cuestionarios estructurados autoadministrados para llegar a un número amplio de establecimientos al tiempo que normalizamos la información obtenida.

## REFERENCIAS

- CHAN, ERIC S. W. Managing green marketing: Hong Kong Hotel managers perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 2013, 442-461.
- KOTLER, Philip. *Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos*. 2a edição. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, Vol. 75, July 2011, 132-135.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LOVERLOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, Miguel A. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabrícia Silva. Gestão Hoteleira – Custos, Sistemas de Informação, Planejamento Estratégico, Orçamento e Gestão Ambiental. Paraná: Ed. Juruá, 2012.
- MEDEIROS, Mirna de Lima; MACHADO, Danielle Fernandes Costa; PASSADOR, João Luiz; PASSADOR, Cláudia Souza. Adoção da Certificação LEED em Meios de Hospedagem: Esverdeando a Hotelaria? RAE, São Paulo, V. 52, mar/abr. 2012, 179- 192.
- ROBINOT, E.; GIANNELLONI, L. Do Hotels “green” attributes contribute to customer satisfaction? Journal of Services Marketing, 24/2 (2010), 157-169.
- TACHIZAWA, Takeshy.; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. Gestão Socioambiental - 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- ZENONE, Luiz Cláudio. Marketing Social. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

---

---

## A DIGITAL REPOSITORY FOR MANAGING TOURISM ON ISLANDS

George Papapanos (gpapapanos@aegean.gr)

*Researcher University of the Aegean, Lesvos Island, Greece*

Sofia Karampela (karampela@env.aegean.gr)

*Researcher University of the Aegean, Lesvos Island, Greece*

Vasilis Kopsachilis (vkopsachilis@geo.aegean.gr)

*Researcher University of the Aegean, Lesvos Island, Greece*

Michail Vaitis (vaitis@aegean.gr)

*Assistant Professor University of the Aegean, Lesvos Island, Greece*

Thanasis Kizos (akizos@aegean.gr)

*Assistant Professor University of the Aegean, Lesvos Island, Greece*

Ioannis Spilanis (ispil@aegean.gr)

*Assistant Professor University of the Aegean, Lesvos Island, Greece*

### ABSTRACT

*A digital repository is a mechanism for managing and storing digital content. Putting content into a repository enables staff and organizations to manage and preserve it, and therefore derive maximum value from it. This digital repository will include research outputs and journal articles, theses, e-learning objects and teaching materials or research data and will provide free and unrestricted access to scientific content concerning islands. This material will be presented in three subsystems of the repository 1) Research Documents, 2) Geospatial Data, 3) Bibliographic References.*

*In this paper the physical, logical design and development of a digital repository is presented, an ICT platform that can cover the data collection needs for planning and managing both tangible and intangible issues. Tourism development on islands requires the collection of information and*

*data on economic, social and environmental issues. The evidence collected so far includes tangible issues such as population, economy, natural assets, spatial data, transportation, accessibility etc, and also intangible issues mostly related with local culture. This intangible evidence includes historic documents, oral histories, videos, music, local dialects etc. All these are as spatially explicit as possible. The digital repository described here intends to provide geospatial references to as many items as possible and depict a large amount of available information for islands in maps.*

## KEYWORDS

*Tourism management, Islands, Repository, Metadata, Open Access.*

## RESUMEN

Un repositorio digital es un mecanismo para manejar y guardar el contexto digital. Colocar contenido en un repositorio facilita los empleadores y las organizaciones a manejarlo y mantenerlo, y así obtener su máximo valor. Este repositorio digital incluirá los resultados de investigaciones y artículos de revistas, tesis, objetos de e-learning, y material de enseñanza o datos de investigación que ofrecen acceso gratis e ilimitado al contenido científico relacionado con las islas. Este material se presentará en tres subsistemas del repositorio 1) Documentos de investigación 2) Datos espaciales 3) Referencias de bibliografía.

En este ensayo se presenta el desarrollo físico del repositorio digital; una plataforma de ICT que podrá cubrir las necesidades de agrupación para poder planificar y manejar tanto cuestiones tangibles como intangibles.

El desarrollo de turismo en las islas requiere la reunión de información y de datos sobre temas económicos, sociales y ambientales. Las pruebas reunidas hasta ahora incluyen aspectos como, la población, la economía, la herencia natural, los datos espaciales, el transporte, la facilidad de acceso etc. y los temas intangibles se enfocan en la cultura local. Las

pruebas intangibles incluyen también documentos históricos, historias orales, videos, música, dialectos locales etc. Todos estos son tan explícitos como sea posible. El repositorio digital que hemos descrito intenta proporcionar referencias espaciales a la mayor cantidad posible de artículos y a dar a conocer el gran volumen de información dispuesta para las islas en las mapas.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración de turismo, Islas, Repositorio, Meta data, Acceso abierto.

## **INTRODUCTION**

---

One of the most far-reaching changes to society in the 21<sup>st</sup> century is the proliferation of information and communication technologies (ICTs). The technological advancements of the past years have not only had a great impact on society and people's everyday lives, but have also determined the way various sectors, including the tourism industry, operate. As one of the fastest growing industries in the world, the travel and tourism industry has always been at the forefront of technology and has taken advantage of the synergies between technology and tourism. The role of ICTs in the tourism industry is varied. For instance, technology has been ascribed a key role in the operation, structure and strategies of tourism organizations, a central element in the innovation of processes and management (Neuhofer et al., 2012: 38).

The design and structure of a digital repository –an ICT tool– for managing tourism on islands, is demonstrated in this paper. A digital repository is a mechanism for managing and storing digital content, which can be institutional, research or subject-based in focus. An institutional repository is described as “a set of services that a university offers to the members of its community for the management and dissemination of digital materials created by the institution and its community members” (Lynch, 2003: 328, Giesecke, 2011: 530). A research repository usually captures publications, including books, but data may

also be considered a result worth capturing, leading to a collection with a variety of items. Because these items constitute a record of science, standards for deposit and preservation must be stringent. On the other hand, a subject-based or a thematic repository is oriented for research output from one or more well defined research domains to provide a comprehensive collection of freely accessible material relevant to a particular subject or research-focused discipline (Armbruster and Romary, 2010). Typically repositories include a wide range of content for a variety of purposes and users. What goes into a repository is currently less an issue of technological or software ability, and more a policy decision made by each institution or administrator.

A repository can support research, learning, and administrative processes and uses open international standards to ensure that content is accessible, can be searched and retrieved for later use. The use of these agreed standards allows mechanisms to be set up which import, export, identify, store and retrieve the digital content within the repository.

A factor that determines the design and structure of a repository is open accessibility. Usually “open access” refers to the practice of granting free access to research outputs via the Internet - free of charge and free of most licensing restrictions. Also, such repository must provide open access to its metadata for harvesting (Heery and Anderson, 2005). Generally the goals for open access are to: increase access, visibility, and impact of research results; promote the progress and efficiency of science and spark innovation by using technology to further disseminate research and allow research data to be mined, used and reused; and maximize the return of investment in science by making publicly-funded research freely and publicly available.

Repositories by definition exist within a network of relations with other repositories and information sources, because individual authors can have multiple institutional affiliations and content can have multiple authors from different institutions. (Darby et al., 2008: 118). Each individual repository is of limited value for research: the real power of open access lies in the possibility of connecting and tying together repositories, which is why we need interoperability. Interoperability can

be defined as “the ability of two or more systems or components to exchange information and to use the information that has been exchanged” (Simon et al., 2003).

As for the software that can be used, there are many types of packaged software distributions: proprietary or commercial software, public domain software, freeware and shareware and open source software. Open source software, which is distributed with a license allowing access to its source code, free redistribution, the creation of derived works, and unrestricted use is selected for this digital repository (Androutsellis-Theotokis et al., 2010).

The main question of this paper is how ICTs and specifically a digital repository for islands can help stakeholders, in the planning and management of tourism. This digital repository concerning insularity, which is currently under development by the University of the Aegean, aims to become a useful policy tool not only for managing tourism on islands but also for other economic activities taking place in these. Tourism development on islands requires the collection of information and data on economic, social and environmental issues. Some of these issues are tangible and can be measured via indicators while others are intangible or symbolic. Intangible issues are equal or maybe even greater importance than tangible ones for islands, since islands carry significant “semantic” baggage. In this paper we present the physical and logical design and development of a digital repository, an ICT platform that can cover the data collection needs for planning and managing both tangible and intangible issues.

## **DEVELOPMENT OF A DIGITAL REPOSITORY FOR MANAGING TOURISM ON ISLANDS**

---

### **TOURISM MANAGEMENT: OBJECTIVE OF THE DIGITAL REPOSITORY FOR ISLANDS**

Although the literature has been dominated by applications which explain how to automate rather than how to assist organization to evolve to the new era, gradually the importance and necessity of ICTs’ usage for both the strategic and operational tourism management is emerging in

the literature. Information systems have evolved from simply interrelated components working together to collect, process, store and disseminate information to support decision-making, coordination, control, analysis and visualization in an organization, to dynamic, interoperable mechanisms of collecting, processing and disseminating intelligence within organizations and in their extensive environment (Laudon and Laudon, 2007).

The importance of information and efficient information management is steadily increasing due to the evolution of new technologies and high-capacity storage media but also because growing market dynamics raise information needs (Wöber, 2003). Subject repositories can be of particular importance as they support organizations in collecting, storing, processing, and disseminating information, and in the decision-making process.

Tourism is a diversified industry, which requires cooperation, and very good relations between public and private sector in order to survive and flourish. A sound cooperation and coordination among public and private sectors, and tourism organisations is aimed through the establishment of such system. Relations between the two sectors need to be close, incessant and well balanced. A flexible tourism policy is vital, in order to respond to the needs of market and the industry overall. The ideal relationship of public and private sector is based on partnership and exchange. This relationship should be “dynamic and not static” (Elliot, 1997: 210).

## **METADATA AND STANDARDS**

In the context of a repository, metadata is needed to facilitate discovery of repository content. Metadata is information about information or data about data and can be collected at various stages during the insertion of an item into the repository. An item is an “archival atom” consisting of grouped, related content and associated descriptions (metadata) and its exposed metadata is indexed for browsing and searching. Resource discovery of repository content is enabled through assigning relevant criteria to content items. The benefits of metadata are: a) helps users to identify resources, b) brings similar resources together, c) distinguishes dissimilar



resources, d) gives location information, e) is essential to facilitate harvesting of repository content by external systems, f) helps organization of repository content and supports archiving and preservation.

A metadata scheme is a set of metadata elements designed for a specific purpose, such as describing a particular type of information resource. The schemas being used vary depending on the types of content being stored, and a repository manager is likely to need to define schemas for everything from the relatively simple text based materials being received through to more complex multimedia objects. However, extra fields can be added and schemas customized over time. Other important factors for choosing a metadata scheme are interoperability and integration. These are terms that describe the ways in which repositories work with other systems using common standards and protocols. It is important that each repository interoperates with other systems in order to reap all of the rewards that come from the sharing of information. Integration refers to the process of setting up a repository to work with other systems, so that data can flow from one system to another. Without common standards, it would be difficult to integrate different systems (JISC Infonet).

## **OPEN ACCESS AND INTEROPERABILITY**

Repositories bring a variety of benefits to organizations: they raise the visibility of publications by providing free, unrestricted access to the articles in their collections, they manage and preserve the publishing output and also raise the visibility of the organization. Despite the benefits, there are also some noteworthy barriers to recruiting journal articles for repositories. Beginning in the early 2000's during the first decade of repository services, implementers anticipated that authors would populate repositories through archiving their own papers. After all, depositing a paper into a repository is not a time consuming, nor technically difficult activity. It was assumed that researchers would recognize the value of open access (OA) and readily deposit their articles into the repository of their own accord. Of course, as everyone working with repositories knows, this does not happen in reality. Indeed, experience to date has shown that, despite the

fact that most researchers support OA in principle, only a small percentage of researchers will voluntarily self-archive their work (COAR 2013: 3).

However an organization's content accession and access policies need to accommodate legitimate researcher concerns about access to pre-publication material deposited in the repository. Typically repositories do not permit content to be removed once submitted. A variety of legitimate circumstances might require an organization to limit access to particular content to a specific set of users. These circumstances might include copyright restrictions, policies established by a particular research community (limiting access to thematic working papers to members of that community, for example), embargoes that an organization might require to keep in compliance with the terms of sponsor contracts, and even monetary access fees for certain data. Implementing these policy-based restrictions requires robust access and rights management mechanisms to allow or restrict access to content-and, conceivably, to parts of digital objects-by a variety of criteria, including user type, thematic category affiliation, user community, and others (Crow, 2002).

## **SOFTWARE**

The development of repositories follows the development of the Internet and the World Wide Web. The first discipline archive launched in 1991 was the physics repository now known as arXiv. The physics repository, begun by Paul Ginsberg, started as a server for articles on theoretical physics. As the Internet developed, the archive grew and expanded to include other areas of physics, math, and computer science. Other early repositories included EconPapers, CogPrints, and PubMed Central. In 1999, the framework for developing interoperable archives was developed and became the Open Archive Initiative. In 2001, the University of Southampton launched EPrints, a software package supporting open access deposit of research materials. Massachusetts Institute of Technology (MIT) followed in 2002 with the launch of DSpace to manage self-archiving of research articles by MIT faculty. Commercial products and additional open access systems followed as libraries and universities

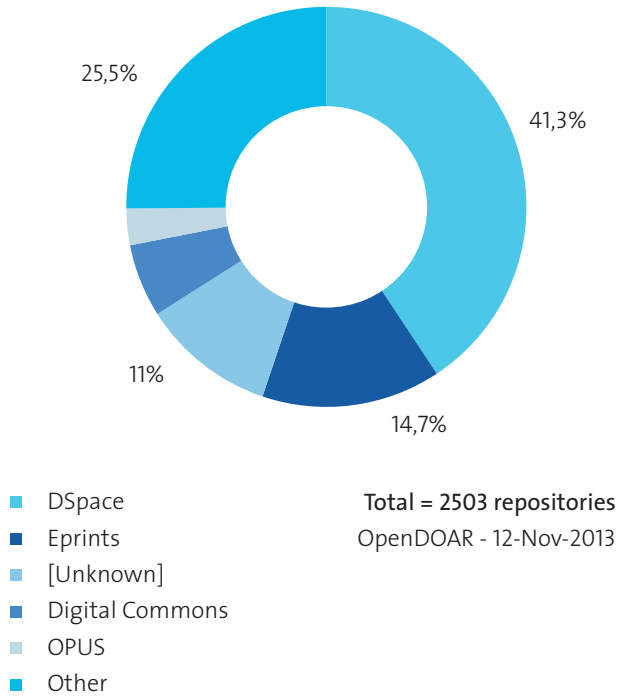
became more interested in the idea of creating repositories for faculty work (OARiNZ, 2009, Giesecke 2011: 530).

The most widely-used open source repository software with over 1.000 known installations in over 90 countries and with an ever-growing community of developers is DSpace. The usage of repositories software worldwide is presented below: DSpace has the majority of installations with 41.3% and EPrints comes second with 14.7%. One of the highest percentages of 25.5% is shared between other software.

---

**USAGE OF OPEN ACCESS REPOSITORY SOFTWARE - WORLDWIDE**

---



Source: The Directory of Open Access Repositories - OpenDOAR

## **SOURCES OF DATA**

Content can include research outputs such as journal articles or research data, e-theses, e-learning objects, teaching materials and administrative data. Some repositories only take in particular items (such as theses or journal papers), whilst others seek to gather any credible scholarly work; limited only by each author's retained rights from publishers. However, some more complex objects (websites, advanced learning objects, 3D topographical representations and other data sets) do present a technological challenge (RSP).

## **IMPLEMENTATION OF A DIGITAL REPOSITORY FOR MANAGING TOURISM ON ISLANDS**

---

The implementation of simple, affordable (shareware or open source) programs, is the first step into a new era of dialogue between research and practice. In the subject repository which is implemented by the University of the Aegean, research is organized in the form of digital items into communities and collections to provide to users an easily navigable structure. Communities are authenticated users, who will be able to insert items and their metadata into collections of items. These collections consist of logically-related material belonging to a specific thematic category one of them being tourism, (other: economy, social, environment etc) and will always refer to islands or to insularity as a subject. It will also consist of statistical information like numbers and variation of tourists, number of overnight stays, accommodation facilities, other indicators and indexes. Through the submission of digital items in this platform the common and different characteristics of islands will emerge and this process will contribute to the cooperation between research institutions, the educational community, and the local - government authorities of islands, so that all stakeholders can take decisions that will help their touristic, economic, social and environmental development.

## **METADATA SCHEMA**

International metadata standards which are used provide free and unrestricted access to scientific content, research items, datasets etc produced by researchers, institutions, local authorities and government organizations. The metadata schema is depended on the types of content that is expected and taking into consideration the exported items that will be needed by the decision makers not only for tourism but for many thematic categories like economy, society, environment etc. Generally, for all items inserted to the research material repository the “Dublin Core Metadata Initiative” will be used, except of the geospatial data which will use the “Inspire” standard and bibliographic references which is to be decided. The “Dublin Core Metadata element set” is a vocabulary of fifteen properties for use in resource description. The name “Dublin” is due to its origin at a 1995 invitational workshop in Dublin, Ohio; “core” because its elements are broad and generic, usable for describing a wide range of resources (<http://dublincore.org/>).

“INSPIRE” is based on the infrastructures for spatial information established and operated by the 27 Member States of the European Union. The Directive addresses 34 spatial data themes needed for environmental applications, with key components specified through technical implementing rules. Directive 2007/2/EC of the European Parliament and of the Council of 14 March 2007 establishing an Infrastructure for Spatial Information in the European Community (INSPIRE) was published in the official Journal on the 25th April 2007. The INSPIRE Directive entered into force on the 15th May 2007 (<http://inspire.jrc.ec.europa.eu/>). These two standards will be used for this repository and their elements are presented in the following sections of this paper (3.5.1, 3.5.2).

## **OPEN ACCESS AND INTEROPERABILITY**

As far as open access and interoperability concerns it was decided that the system will have multiple levels of access, open and authenticated,

with decision to be left to the author or the holder of the item to grant copyrights and intellectual property rights. Furthermore it will provide access to the broader research community and users will be able to find and retrieve scientific items concerning islands. Therefore, this system must be able to support interoperability in order to provide access via multiple search engines and other discovery tools. Interoperability enables partners to interact electronically with each other by the most convenient method and to deliver the right information at the right time to the right user at the right cost (Buhalis and Law 2008: 614). It allows us to exploit today's computational power so that we can aggregate repository content, data mine content from repositories, create new tools and services on top of repositories, and generate new knowledge from them (COAR 2012). This aggregation of content is achieved with the use of harvesting tools. One of these tools is Open Archives Initiative - Protocol for Metadata Harvesting (OAI-PMH) which provides an application-independent interoperability framework based on metadata harvesting. There are two classes of participants in the OAI-PMH framework:

- Data Providers administer systems that support the OAI-PMH as a means of exposing metadata; and
- Service Providers use metadata harvested via the OAI-PMH as a basis for building value-added services.

A harvester is a client application that issues OAI-PMH requests and is operated by a service provider as a means of collecting metadata from repositories (<http://www.openarchives.org>).

## **SOFTWARE**

DSpace is an open source software platform that enables organizations to: a) capture and describe digital material using a submission workflow module or a variety of programmatic ingest options, b) distribute an organization's digital assets over the web through a search and retrieval system and c) preserve digital assets over the long term (<https://wiki.duraspace.org>).

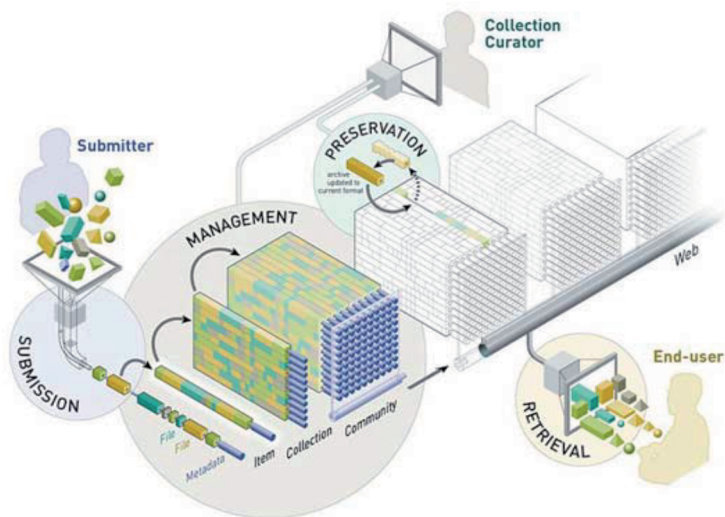
This software will be used to accomplish the scope of the digital repository for islands of the University of the Aegean. There are three main entities that operate the whole system: submitters, collection curators and end-users. Submitters use a web based interface to create an archival item and deposit items-files into the repository. These items belong to a specific metadata set which describes their data and are organized into collections of logically-related material. Collection curator is an administrator in the most cases or a person responsible for data management and preservation. End-users explore the system through a web interface and retrieve the items that they desire.

Each DSpace site is divided into communities, which can be further divided into sub-communities reflecting the structure of an organization. Communities contain collections, which are groupings of related content. A collection may appear in more than one community. Each collection is composed of items, which are the basic archival elements of the archive. Each item is owned by one collection. Additionally, an item may appear in additional collections; however every item has one and only one owning collection. This functionality is presented in figure 1.

The digital repository of the University of the Aegean is under development with the use of DSpace which is the software of choice for academic, non-profit, and commercial organizations building open digital repositories and it was selected amongst other because of its advantages:

- Largest community of users and developers worldwide
- Free open source software
- Completely customizable to fit the needs
- Used by educational, government, private and commercial institutions
- Can be installed out of the box
- Can manage and preserve all types of digital content.

FIGURE 1: DIGITAL REPOSITORY FUNCTIONALITY



(<http://www.dspace.org>)

## SOURCES OF DATA

Sources of data will be most of the existing file formats such as pdf, doc, xls, txt, avi, mpa, wav, aac, png, jpeg, shp, geotiff etc. The items collected so far include tangible issues such as population censuses, economy, natural assets, spatial data, transportation, accessibility etc, and also intangible issues mostly related with local culture such as historic documents, oral histories, videos, music, local dialects etc. Other sources of data are expected to come from all or a number of stakeholders: researchers, universities, chambers, authors, institutions, local and government authorities. This data will be grouped into subject areas such as economy, environment, tourism etc. All users either institutional or non-institutional will be able to retrieve information based on this categorization and their authentication given by administrators.



## SUBSYSTEMS OF DIGITAL REPOSITORY FOR ISLANDS

This system will consist of three (3) subsystems 1) Research Material Repository, 2) Spatial Data Repository and 3) Bibliographic References Repository. These subsystems are presented below.

### Research Material Repository

The Research Material subsystem will host items such as journals, conference proceedings, learning material, thesis, studies, datasets, audio/visual content etc concerning islands.

FIGURE 2: RESEARCH MATERIAL REPOSITORY: HOME PAGE SCREENSHOT



These items are described according to “Dublin Core Metadata Initiative” standard. The metadata elements used for this subsystem are presented to the table below.

DUBLIN CORE METADATA ELEMENTS	
Title	Contributor
Description	Rights
Keywords	Creation date
Language	Temporal extent
Source	Type
Relation	Format
Spatial extent	Identifier
Topic category	Insular space
Creator	Related Links
Publisher	Notes

Source: Dublin Core Metadata Elements processed by the authors

## Spatial Data Repository

The Spatial Data subsystem will host spatial datasets such as shapefiles, raster, vector etc that cover spatially insular areas. Searching items will be based upon a map.

FIGURE 3: SPATIAL DATA REPOSITORY: HOME PAGE SCREENSHOT



Spatial data are described according to “INSPIRE” metadata standard. The metadata elements for this subsystem are presented to the table below:

INSPIRE METADATA ELEMENTS	
Title	Distance
Abstract	Unit of Measure
Type	Conditions applying to access and use
Language	Limitations on public access
Topic category	Responsible party
Keywords	Responsible party email
Insular Place	Metadata Point of Contact
Geographic Bounding Box	Metadata Point of Contact email
Temporal Extent	Metadata Date
Creation Date	Metadata Language
Lineage	Related Links
Coordinates Reference System	Notes
Equivalent Scale	

Source: Inspire Metadata Elements processed by the authors

## Bibliographic References Repository

The Bibliographic References subsystem is under development and will host bibliographic references concerning insularity issues and will be described according to one of the existing standards. Items often come with associated metadata (title, author names, bibliographic citation etc). These details will be stored during the item’s submission at the repository but the submitter will have the opportunity to insert bibliography for islands even though there is no item.

## PILOT TESTING

In contrast to system testing which is done by the administrators of the system, user acceptance testing on a repository is performed by the people who will use the system on a day to day basis, ensuring it meets

with their requirements. Feedback from a subset of the users who will use the repository will be used to ensure that flaws and missing features can be rectified before the system becomes live. This process is taking place nowadays where a group of about fifteen professors and approximately thirty researchers will be the first to use the system and give feedback.

## **CONCLUSION**

---

Until now repositories have been extensively applied to libraries and universities for bibliographies and dissertations. Apart from such items, studies, data and other type of material by public institutions concerning insular areas are also possible inputs to the system and consequently different users will explore and use it. The digital repository for islands is expected to provide stakeholders with a tool that allows them to insert, maintain, search, view and manage digital material. This material will be grouped into subject topics such as tourism, economy, environment, local societies, etc. Through these processes, the common and different quantitative or qualitative characteristics, similarities and differences can be highlighted with an ultimate aim of taking “the right” decisions for tourism and economic development. The use of the system and its content is also envisioned to assist islands around the world that use it so as to reduce the digital and geographical division that insularity entails.

The use of the system involves two activities: input and output. Input refers to the process of inserting items into the repository, a function which will assist research collaboration through facilitating free exchange of scholarly information, aid the public understanding of research endeavours and activities and provide access to the latest research made for islands. Output on the other hand, is related with the process of searching and examining specific items and data in order to take decisions for tourism management on islands. Researchers, scientists, scholars, public organizations and government authorities will store and manage digital content, increase the visibility of research output and the

impact of publications through free and wide dissemination. Moreover, these processes will assist end-users and specifically public organizations and government authorities on decision making in strategic tourism management both for tangible and intangible issues concerning islands.

In previous installations, the link between the content of the digital repository and geospatial references was weak or inexistent. The digital repository described here comes to cover this gap as it intends to provide geospatial references to as many items as possible and depict a large amount of available information for islands in maps. Moreover, it will provide the opportunity to users to navigate and search for spatial data with the use of maps. This novelty is envisioned to be the added value of the repository presented here.

## ACKNOWLEDGEMENT

---

This work is supported by the project: The Integrated Programme for Insularity Research (IPIR) of the programme ‘The University of the Aegean, the prominent and driving factor for the economic and social growth of the wide Aegean area’ of the Operational Programme ‘Education and Lifelong Learning’, which is co-funded by European Union (‘European Social Fund’) and National Resources.

## REFERENCES

- Androutsellis-Theotokis, St., Spinellis, D., Kechagia, M., and Gousios, G. (2010). Open Source Software: A Survey from 10,000 Feet. *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, 4, (3-4), pp.187-347.
- Armbruster, Ch., & Romary, L. (2010). Comparing Repository Types - Challenges and barriers for subject-based repositories, research repositories, national repository systems and institutional repositories in serving scholarly communication. Retrieved from: <http://arxiv.org/abs/1003.4187>.

- Buhalis, D., Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609-623.
- Confederation of Open Access Repositories-COAR (2013). Incentives, Integration, and Mediation: Sustainable Practices for Populating Repositories. Retrieved from: <http://coar-repositories.org>
- Confederation of Open Access Repositories -COAR (2012). The Current State of Open Access Repository Interoperability. Retrieved from: <http://coar-repositories.org>
- Crow, R. (2002). The Case for Institutional Repositories: A SPARC Position Paper. *Washington, DC: Scholarly Publishing & Academic Resources Coalition*. Retrieved from: [http://www.arl.org/sparc/IR/IR\\_Final\\_Release\\_102.pdf](http://www.arl.org/sparc/IR/IR_Final_Release_102.pdf)
- Darby, R. M., Jones, C. M., Gilbert, L. D., & Lambert, S. C. (2008). Increasing the productivity of interactions between subject and institutional repositories. *New Review of Information Networking*, 14, 117-135.
- Elliot, J. (1997). *Tourism: Politics and Public Sector Management*, London: Routledge.
- Giesecke, J. (2011). Institutional Repositories: Keys to Success. *Journal of Library Administration*, 51, 529-542.
- Heery, R., & Anderson, S. (2005). Digital repositories review. Other. Joint Information Systems Committee. Retrieved from: [http://www.jisc.ac.uk/uploaded\\_documents/digital-repositories-review-2005.pdf](http://www.jisc.ac.uk/uploaded_documents/digital-repositories-review-2005.pdf)
- JISC (Joint Information Systems Committee: 'Digital Repositories' Programme) Infonet, Retrieved from: <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/digital-repositories/>
- Lynch, C. (2003). Institutional repositories: Essential infrastructure for scholarship in the digital age. *ARL Bimonthly Report*, 226, 1-7, Retrieved from: <http://www.arl.org/newsltr/226/ir.html>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2007). *Management information systems* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 36-46.

OARiNZ (2009). History. Retrieved from: <http://www.oarinz.ac.nz/oarinzwiki/index.php?n=OARiNZ.History>

Simon, B., Retalis, S., Brantner, S. (2003). Building interoperability among learning content management systems. Poster at *The Twelfth International World Wide Web Conference*, 20-24 May 2003, Budapest, Hungary.

Wöber, K. (2003). Information supply in tourism management by marketing decision support systems. *Tourism Management*, (24), 241-255.

### WEB SITES CONSULTED

<http://www.dspace.org>

<http://www.opendoar.org/>

<http://dublincore.org>

<http://inspire.jrc.ec.europa.eu/>

<http://www.openarchives.org>

<http://www.rsp.ac.uk>

<https://wiki.duraspace.org>

---

---

## TURISMO Y SOSTENIBILIDAD EN EL PROGRAMA COMENIUS: EL (IN)VIABLE TERCER NIVEL DE CONCRECIÓN Y EL CASO DEL SUSTAINABLE ISLANDS (SUSI) PROJECT

Guillermo R. Navarro Montesdeoca (montesdeoca73@hotmail.com)

*IES Nueva Isleta-Toni Gallardo*

*Consejería de Educación, Universidades y Sostenibilidad del Gobierno de Canarias*

### RESUMEN

Los programas educativos europeos y la movilidades que promueven implican turismo, convergencia identitaria y búsqueda de sostenibilidad.

El Programa Comenius se inserta en el Programa de aprendizaje permanente de la Comisión Europea y cuenta con una financiación de unos 7.000 millones de euros para el periodo 2007-2013. El Proyecto SusI (Sustainable Islands) es uno de los 519 Proyectos Comenius seleccionados en 2013 en los que hay un socio español y dispone de un presupuesto de 132.000 euros, destinados básicamente a movilidades de profesores y alumnos. Esta gestión es responsabilidad directa de los profesores coordinadores. Esta gestión formaría parte de lo que se denomina el tercer nivel de concreción, esto es, la práctica, que se ve amenazada por iniciativas estructurales administrativas, como el Proldeac de la Viceconsejería de Educación de Canarias.

El Proyecto SusI (noveno en la escala europea) vincula la educación con la sostenibilidad en islas y trata aspectos como imagen, transportes, soberanía alimentaria o gestión de agua, energía y residuos.



## PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, islas, educación, Programa de aprendizaje permanente.

## ABSTRACT

*European educational programmes and the mobilities they promote imply tourism, identity convergence and a search for sustainability.*

*The Comenius Programme is part of the Lifelong Learning Programme of the European Commission, which counts on a nearly €7 billion budget for 2007 to 2013. The Susl (Sustainable Islands) Project is one of the 519 Comenius Projects selected in 2013 where there is a Spanish partner. The money set aside for the Susl Project reaches € 132.000. The teacher coordinators manage these funds, which should be spent basically on teacher and students' mobilities. This management would be part of the so called "third level of concretion", i.e., real practice, nowadays threatened by structural administration initiatives such as the Proldeac, from the Canary Islands Education Board.*

*The Susl Project (ninth on the European ranking) links education to sustainability on islands and deals with issues such as image, transports, food sovereignty o water, energy and waste management.*

## KEYWORDS

*Sustainability, islands, education, Lifelong Learning Programme.*

## INTRODUCCIÓN

---

### **ESTRUCTURA, METODOLOGÍA Y OBJETIVOS: "ENTRE EL CLAVEL Y LA ESPADA"**

El presente artículo vincula el Programa de aprendizaje permanente (PAP) de la Comisión Europea (es decir, la educación) con el turismo (en islas) y la sostenibilidad (en islas). Desde un punto de vista metodológico, se trata

de un estudio “antropológico” o aun “etnográfico” en el sentido más académico del término, esto es, *antropológicamente describe la realidad humana* (a través de la observación y experimentación) y *etnográficamente describe las costumbres de un “pueblo”* (entiéndase por ‘pueblo’, ‘población’ o ‘poblaciones’ en términos estadísticos y culturales). Así pues, se trata de una investigación exploratoria (Schlüter 2000) de carácter inductivo que emplea fundamentalmente herramientas de análisis experimentales como el análisis DAFO o FODA (Díaz Olivera y Matamoros Hernández 2011) o el análisis de contenido (Krippendorff 1990 [1980]; Clemente y Santalla 1991), dada la escasez de fuentes bibliográficas específicas que enlacen las tres disciplinas tratadas con su vínculo común (educación, sostenibilidad y turismo desde una perspectiva isleña).

Esto se concreta estructural y semánticamente en el análisis y comparación de tres realidades experimentadas cotidianamente por el autor:

- De manera práctica pero general, la puesta en marcha de un Proyecto Comenius del Programa de aprendizaje permanente de la Comisión Europea en un centro de educación no universitaria en Canarias (apartado 2).
- El tercer nivel de concreción educativa desde un punto de vista institucional: la implantación de una praxis laboral a través de una herramienta informática del Programa de la Formación inicial básica en evaluación desde el enfoque competencial de la enseñanza y el aprendizaje (ProIDEAC), de la Consejería de Educación, Universidades y Sostenibilidad del Gobierno de Canarias (apartado 3).
- El tercer nivel de concreción educativa desde un punto de vista real: el diseño y gestión concretos del Proyecto SusI (apartado 4).

Además, por su especial relevancia, un pequeño análisis de la imagen y sus repercusiones positivas y negativas es necesario desde un punto de vista comunicativo (apartado 5). Las conclusiones y recomendaciones constituyen el apartado 6.

- Los objetivos que se propone el artículo son los siguientes:
- Evidenciar la existencia de un vínculo entre educación, turismo y sostenibilidad.

- Indicar la posibilidad de sinergia en los tres ejes de la sostenibilidad (entorno, economía e igualdad social) a través de la colaboración del sector público, el privado, la comunidad educativa (profesores) y particulares (población local).
- Advertir de las amenazas y debilidades que acechan con respecto al objetivo 2.
- Realzar las oportunidades y fortalezas existentes con respecto al objetivo 2.
- Probar la importancia de la imagen.
- Ejemplificar con el Proyecto SusI todos los objetivos anteriores.

Para tener éxito en la vinculación de educación, turismo y sostenibilidad, las hipótesis defendidas son las siguientes:

- Es necesaria una mayor “horizontalización”, es decir, una mayor autonomía en ciertas estructuras laborales, como las de la docencia pública.
- Como causa y como consecuencia de lo anterior, esto es, por “reciprocidad sinérgica” (y valga la redundancia), es necesario simplificar objetivos de índole burocrático en educación (tipo mentalidad Proldeac) para fomentar la colaboración real desde lo insular a lo internacional (PAP y su inmediato sustituto Erasmus+).

A modo de resumen, en educación, sostenibilidad y turismo en la realidad isleña, el abismo entre lo recogido en los documentos propuestos por la Administración nacional y autonómica, y la praxis cotidiana es ingente y recuerda el *doublethink* orwelliano (Walls y Jickling 2002: 223,230). Más metafóricamente y parafraseando a Rafael Alberti, podría decirse que el clavel del papel no es clavel, sino espada.

## PROGRAMA DE APRENDIZAJE PERMANENTE (PAP) O LIFELONG LEARNING PROGRAMME (LLP): “TÚ ERES UNO DE AQUELLOS”

---

FIGURA 1. LOGO ACTUAL DEL LIFELONG LEARNING PROGRAMME (PROGRAMA DE APRENDIZAJE PERMANENTE)

---



### DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS<sup>1</sup>

El Programa de aprendizaje permanente (PAP en español o *LLP* en inglés, *Lifelong Learning Programme*) es un programa educativo dependiente directamente de la Comisión Europea. Cuenta con distintas Agencias Nacionales en los países adscritos al Programa. Estas agencias nacionales son Organismos Autónomos, que colaboran pero no dependen de las administraciones educativas nacionales y autonómicas.

Así pues, el PAP se encarga de la educación y la formación aglutinando proyectos de aprendizaje desde la infancia hasta la edad madura. Su principal función es financiar proyectos y actividades que estimulen el intercambio, la cooperación y la movilidad entre los sistemas de educación y formación dentro de la UE y países asociados, con el fin de convertirlos en una referencia de calidad mundial.

Con tal fin, el PAP se estructura en cuatro programas. Como se apuntó anteriormente, las ayudas y subvenciones se otorgan a proyectos que incrementen la movilidad transnacional de las personas. Además, se pre-

---

<sup>1</sup> La información institucional que compone este apartado ha sido extraída y resumida en su mayor parte del sitio web oficial del Organismo Autónomo de Programas Educativos Europeos (OAPEE), la Agencia Nacional española del Programa de Aprendizaje Permanente de la Comisión Europea: <http://www.oapee.es/oapee/inicio/pap.html>.

tende fomentar la cooperación a través de asociaciones bilaterales y multilaterales que promuevan la innovación, por ejemplo. También se persigue mejorar la calidad de los sistemas de educación y formación.

Los cuatro programas son los siguientes:

- El Programa Comenius, que se dirige a todos los participantes en la educación infantil, primaria y secundaria, así como a los centros y organizaciones que imparten esa educación.
- El Programa Erasmus, cuyos beneficiarios son personas físicas e instituciones de la educación superior formal (incluidas las estancias transnacionales de estudiantes en empresas).
- El Programa Leonardo da Vinci, programa dirigido a personas, centros y organizaciones vinculados a la Formación Profesional.
- El Programa Grundtvig, que se orienta a la educación de personas adultas, así como a los centros y organizaciones que imparten o facilitan esa educación

En cuanto a sus objetivos, de manera global, el PAP se preocupa por la sociedad del conocimiento, el desarrollo sostenible, el empleo y la cohesión social, explicitando como objetivo “el intercambio, la cooperación y la movilidad entre los sistemas de educación y formación de los países europeos que participan, de forma que se conviertan en una referencia de calidad en el mundo”.

Entre los objetivos fundamentales se encuentran cuatro actividades clave: 1) la cooperación política y la innovación en materia de aprendizaje permanente; 2) la promoción del aprendizaje de idiomas; 3) el desarrollo de, pedagogías, prácticas, contenidos y servicios de aprendizaje permanente innovadores y basados en las TIC; y 4) la difusión y aprovechamiento de los resultados.

## **ERASMUS +**

Aunque no atañe a la especificidad de los Proyectos Comenius de que se hablan en este artículo, que terminan en 2013 pero se ejecutan hasta 2015, sí conviene adelantar que el éxito del Programa impele a la Comisión Eu-

ropea a proponer para el período 2014-2020 dos nuevos programas: Europa Creativa y Erasmus +, que, una vez aprobados por el Parlamento Europeo, entran en vigor el 1 de enero de 2014.

El nuevo programa Erasmus + engloba todas las iniciativas de educación, formación, juventud y deporte y, en materia educativa, abarca todos los niveles: escolar, formación profesional, enseñanza superior y formación de personas adultas. De este modo, Erasmus + integrará los programas existentes en el Programa de Aprendizaje Permanente y también los programas de educación superior internacional: Mundus, Tempus, ALFA, Edu-link y programas bilaterales, además del Programa Juventud en Acción.

Este nuevo programa no solo es intraeuropeo, sino que tiene vocación de internacionalización y se abrirá a terceros países con el objetivo de mejorar las capacidades educativas y formativas de las personas para la empleabilidad de estudiantes, profesorado y trabajadores.

Erasmus + tiene tres acciones claves que pretenden la estructuración de la repercusión que ya ha tenido el anterior programa:

- Acción clave 1: Movilidad por motivos de aprendizaje de los individuos.
- Acción clave 2: Cooperación para la innovación y las buenas prácticas.
- Acción clave 3: Apoyo a la reforma de las políticas.

Es esencial reseñar que, de los análisis de la ejecución del programa en vías de finalización, se realizan distintas indicaciones para la aplicación del programa. En lo que atañe al tercer nivel de concreción, esto es, para el día a día, se señala, entre otros aspectos, la necesidad de “racionalizar y simplificar la gestión”, “disminuir la complejidad” y “aumentar la productividad a través de la simplificación” (OAPPE 2013).

El presupuesto estimado para el periodo 2014-2020 asciende a 18.239 millones de euros, algo menos del triple del anterior Programa.

Con todo, a fecha de entrega de este artículo, esta información permanece provisional a la espera de su aprobación por parte del Parlamento Europeo, como ya se apuntó más arriba.

## **CANTIDAD PRESUPUESTADA ACTUALMENTE**

El Programa de aprendizaje permanente abarca el período 2007-2013 y cuenta con un presupuesto de 7.000 millones de euros para financiar los distintos proyectos que se adscriben a los cuatro subprogramas descritos más arriba: Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci y Grundtvig.

En lo que interesa a este artículo, por sincronía con el Proyecto Susl, con respecto a España y Canarias y con ánimo de concreción, se presentan las cantidades correspondientes al periodo 2013-2015 del Subprograma Comenius en las categorías de Proyecto multilateral (tres países o más) y de Proyecto bilateral, así como los gastos estimados en cada reunión:

Como análisis somero de esta tabla, cabe señalar, por un lado, el efecto redistribuidor que tiene el hecho de que cada profesor (responsable de cada proyecto en su centro) disponga de un presupuesto de unos 19.000 €. Por otro lado, también conviene resaltar que, aunque a primera vista parezca más interesante desde un punto de vista de oportunidad de negocio, los proyectos bilaterales tienen menor efecto multiplicador (por lo menos en lo que atañe a la imagen), pues su alcance difusor es mucho más limitado que el de los proyectos multilaterales.

**FIGURA 2. TABLA DE DINERO ASIGNADO A PROYECTOS COMENIUS MULTILATERALES Y BILATERALES PARA EL PERIODO 2013-2015 EN LOS QUE HAY UN SOCIO ESPAÑOL CON LA ESTIMACIÓN DE GASTO NACIONAL, EXTRANJERO Y CONJUNTO EN ESPAÑA Y CANARIAS**

	Proyectos multilaterales + Proyectos bilaterales = (Prof. coord. multil. + prof. coord.. bilat.) <sup>2</sup>	Total de asignación a los proyectos	Estimación de gasto en origen por socios españoles y canarios (aprox. /5 + /2) <sup>3</sup>	Estimación de asignaciones de socios de proyectos españoles que revierten directamente en España y Canarias <sup>4</sup>	Estimación de gasto total directo en España y Canarias <sup>5</sup>
<b>ESPAÑA</b>	519 + 37 = 556	9.747.000€ + 680.000€ = 10.427.000€	1.949.400€ + 340.000€ = 2.289.400€	7.888.800€ + 340.000€ = 8.228.800€	10.518.200€
<b>CANARIAS</b>	39 + 2 = 41	738.000€ + 40.000€ = 778.000€	147.600€ + 20.000€ = 167.600€	592.800€ + 20.000€ = 612.800€	780.400€

2 Cifras extraídas de las resoluciones de la OAPEE para el periodo 2013-2015 del Subprograma Comenius bilateral y multilateral (<http://www.oapee.es/oapee/inicio/pap/comenius/Resoluciones.html>). Elaboración propia.

3 Es práctica extendida, a grandes rasgos, que cada proyecto multilateral divida su presupuesto por el número de países participantes (se ha estimado una media de 5) y dedique cada una de esas quintas partes a la visita a cada socio, reservando también una de esas partidas para la organización del encuentro del que sea anfitrión. Por esa razón, se considera que, del total del dinero asignado a los socios españoles y canarios, una quinta parte revierte directamente en la economía española y canaria. Para los proyectos bilaterales, obviamente, el cálculo se hace entre dos.

4 El cálculo del dinero que los socios extranjeros dedican a España y Canarias es aún más aproximativo. No todos los socios reciben la misma cantidad (oscila entre los 11.000€ y los 25.000€, dependiendo del país y del número de socios de cada proyecto, dato que escapa al alcance de esta investigación). Por ello, se ha hecho la media del total del dinero de proyectos multilaterales en los que hay un socio español (9.747.000€) entre el número de proyectos (519), lo que ha dado una cifra redondeada en 19.000€. Esta cifra se ha multiplicado por el número estimado de socios en los proyectos multilaterales



## EN QUÉ CONSISTE UN PROYECTO COMENIUS MULTILATERAL: UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO (SOSTENIBLE)

A continuación se esboza brevemente cómo se perfecciona y cómo se desarrolla un Proyecto Comenius multilateral:

En primer lugar, un profesor o grupo de profesores de un mismo centro nacional o de distintos países tiene una idea. Esta idea se lanza a la búsqueda de socios en distintos países adscritos al programa (sébase que solo puede participar un centro por país). Una plataforma europea eficaz para la captación de socios suele ser eTwinning<sup>6</sup>. Un proceso paralelo al de la captación de socios suele ser el de la redacción del Proyecto. El coordinador general suele llevar el peso de dicha redacción. El proceso de inicio de creación del proyecto hasta su presentación suele ser desde el comienzo del año académico en septiembre hasta el cierre del plazo en febrero siguiente. El PAP puede proporcionar fondos para la realización de una visita preliminar que, si lleva a efecto, facilita mucho las cosas, pues lo virtual no puede sustituir nunca al completo el contacto personal.

---

(restando los españoles) y se ha dividido por el número de reuniones en países (cinco):  $19.000 \text{€} \times (5-1) = 39.444.000 \text{€}$ .  $39.444.000 \text{€} / 5 = 7.888.800 \text{€}$ . Para Canarias, se ha procedido de manera paralela:  $19.000 \times (39 \times (5-1)) = 2.964.000 \text{€}$ .  $2.964.000 \text{€} / 5 = 592.800 \text{€}$ . Para el cálculo de los proyectos bilaterales se ha multiplicado y dividido por dos, si bien hay que tener en cuenta también que es un cálculo aproximativo, porque no siempre ambos países reciben la misma asignación.

- 5 La similitud entre los guarismos de las columnas tercera y sexta confirman que los cálculos están ajustados, por un lado, y, por otro, que la práctica de dedicar una parte proporcional de la asignación a cada visita, incluyendo la propia, redundará en una cohesión de gasto interterritorial.
- 6 eTwinning es una plataforma creada por la Comisión Europea que favorece la colaboración entre centros de enseñanza europeos a través de las TIC. Los profesores que se inscriben en la plataforma pueden crear asociaciones con centros de distintos países para desarrollar proyectos pedagógicos. Por tanto, se trata de una especie de red profesional de profesores a partir de la cual no solo se establecen contactos para el trabajo virtual, sino que sirve para conformar Proyectos Comenius. De hecho, desde la propia Comisión se incentiva y facilita el desarrollo de Proyectos Comenius e eTwinning en paralelo.

De mayor interés para la oportunidad de negocio es el desarrollo del propio proyecto: este está compuesto por actividades locales, por actividades internacionales a distancia y por las visitas (de alrededor de una semana), que a su vez tienen un componente social y una parte académica.

Las actividades locales se desarrollan dentro y fuera de los centros. El impacto económico dentro de los centros es pequeño. Es mayor fuera: guaguas, comidas, visitas, compra de material.

Las actividades internacionales a distancia suelen darse en un entorno virtual. No obstante, parte de las actividades realizadas se sustentan en trabajos de campo que también requieren de logística: guaguas, comidas, visitas, entrevistas, grabaciones, edición de material audiovisual, adquisición de programas informáticos.

Con todo, son las visitas las que generan un mayor impacto económico. De hecho, el principal objetivo del Programa consiste en maximizar el número de movidades. Las visitas tienen dos partes, la social y la académica, que comparten una logística de calado: vuelos de avión, pernoctaciones, dietas. Pero también transporte *in situ*, visitas a sitios de interés (turístico y académico: teatros, embotelladoras de agua, museos, plantas de energía, desaladoras, aerogeneradores, granjas ecológicas, industrias), restauración, reuniones en salas acondicionadas (muchos centros no disponen de instalaciones adecuadas), colaboración con acciones públicas y privadas (planes de reforestación, actividades náuticas, participación en jornadas ciudadanas –día de la bicicleta, suelta de animales silvestres recuperados–).

Al disponerse de presupuestos no desdeñables pero no de escala, suelen beneficiarse muchos pequeños productores y empresarios locales. Con todo, la tarea organizativa es tan ingente para los profesores que hay un nicho de mercado para “un cuarto nivel de concreción” (cf. 3.3.).

## **DAFO SOBRE CENTROS EDUCATIVOS CANARIOS**

El análisis DAFO o FODA en español (SWOT en inglés) es un método de análisis sencillo pero eficaz que cuenta con varias décadas de existencia. Suele atribuirse su creación al estadounidense Albert Humphry. Consiste en analizar una misión u objetivo a través de un análisis de Debilidades,

Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Aunque es una herramienta de sobra conocida, para una sencilla y rápida introducción, véase Díaz Olivera y Matamoros Hernández (2011). A continuación se presenta un esbozo de análisis DAFO de los centros canarios de educación no universitaria con respecto a su liderazgo en Proyectos Comenius.

**FIGURA 3. ANÁLISIS DAFO SOBRE LOS CENTROS EDUCATIVOS CANARIOS EN RELACIÓN CON EL PROGRAMA COMENIUS**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Lejanía	1. Exotismo (imagen)
2. Malas infraestructuras educativas	2. Naturaleza
3. Mala conexión escuela-conocimiento-empresa	3. Infraestructuras turísticas
4. Idiomas	4. Talento profesional
5. Escasa difusión del Programa (pocos proyectos)	5. Idiomas
6. Fragilidad de la figura del coordinador de Proyecto	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Crisis económica	1. Financiación externa
2. Plan Proldeac de la actual Viceconsejería de Educación del Gobierno de Canarias	2. Prestigio académico
3. Aumento lectivo por parte del Ministerio de Educación	3. Crisis (nuevas pequeñas empresas de servicios)
4. Idiomas	4. Cultura de la sostenibilidad: islas laboratorio en miniatura
	5. Idiomas

Un resumen del análisis DAFO podría ser el siguiente: Canarias cuenta con debilidades físicas (la lejanía de Europa) y los centros educativos, con un déficit en infraestructuras grave. Estructuralmente, además, la sociedad no vincula como debiera la identidad, el conocimiento, la educación y la empresa. Con todo, la imagen exótica del archipiélago y su clima convierten a los centros educativos canarios en atractivos para otros centros europeos. Sin embargo, esta fortaleza no solo es externa. Además, internamente, el talento profesional se pone de manifiesto en el siguiente

hecho: de los 519 Proyectos aprobados en 2013 donde hay un socio español, 39 son canarios; de los 7 primeros Proyectos 3 son canarios y 2 de ellos llevan la coordinación general de sus respectivos Proyectos<sup>7</sup>.

Estos 3 Proyectos, por no entrar en los 39, ofrecen oportunidades no solo por lo que significa para la propia financiación externa de los centros, sino por su repercusión (en su modesto grado de actuación) en ámbitos como la salud, el agua o la sostenibilidad en islas. Sin embargo, las amenazas son extremadamente graves: la principal de ellas es la sobrecarga de trabajo del docente responsable de su Proyecto Comenius, muchas veces impropias (la asunción de tareas administrativas por parte del docente, por ejemplo), o inútiles o inviables (la imposición de herramientas informáticas caras de escaso valor educativo: Proldeac, por ejemplo).

Los idiomas aparecen en los cuatro apartados, porque son debilidades estructurales de los centros donde no hay suficientes personas políglotas pero fortalezas donde sí las hay. Al mismo tiempo constituyen amenazas y oportunidades coyunturales. Amenaza casi siempre por la necesidad del inglés como lingua franca; oportunidad porque no sólo de inglés vive el ser humano y la comunicación entre el italiano, el español y el portugués, por ejemplo, facilita encuentros en distintos niveles y en cadenas (el plurilingüismo abre las puertas de los proyectos a mayor número de personas).

A modo de resumen, en educación, sostenibilidad y turismo en la realidad isleña, la pertenencia a la UE apenas se discute, no sólo por las ventajas económicas derivadas de ser miembro, sino también por la construcción identitaria que ha calado y va calando cada vez más. Cuanta más experiencia se tiene en la construcción europea no a nivel institucional, sino personal, más sentimiento de pertenencia se desarrolla y más desaparece ese cierto sentimiento de inferioridad tradicionalmente sentido por el sur. Más metafóricamente y parafraseando a Miguel Hernández, podría decirse que tiende a sentirse que “tú eres uno de aquellos”.

---

<sup>7</sup> <http://www.oapee.es/oapee/inicio/pap/comenius/Resoluciones.html> (cf. Anexo I. Asociaciones escolares multilaterales Comenius).

## **EL TERCER NIVEL DE CONCRECIÓN: “LA ESPAÑA DE CHARANGA Y PANDERETA”**

---

### **EL TERCER NIVEL DE CONCRECIÓN**

En los 38 años de sistema democrático en España se han producido siete leyes educativas (Castaño Risco 2013). Estas leyes conllevan normas, reglamentos, protocolos, órdenes, instrucciones, cambios en los currícula. La persona que los ejecuta, en este caso el docente, sufre de una inestabilidad permanente que lo lleva no ya al estrés, sino hasta serios problemas de salud mental (Cornejo Chávez 2008:78) y al síndrome del quemado (Sevilla Moreno y Villanueva Velasco 2000:284). Con todo, esta realidad es extrapolable al funcionario público en general, desde los embates neoliberales del thatcherismo y del reaganismo, que comenzaron obviamente antes en R.U. y EE.UU. (Bogg y Cooper 1995:327, traducción propia), y ya se extienden en general por Europa y en particular por España

Los empleados públicos se encuentran más insatisfechos con su trabajo y muestran mayores problemas físicos y mentales con respecto a su salud que los empleados del sector privado. Las principales fuentes de estrés son “factores intrínsecos del trabajo”, como peores sueldos y condiciones laborales, y un fuerte sentimiento de apenas tener control sobre su propio trabajo y su organización

La Comisión Europea, en su “Estudio sobre el impacto de las asociaciones Comenius en los centros participantes” (2012:9, traducción propia) ya señala como uno de los obstáculos más importantes la “carga administrativa” y señala para el Erasmus + la necesidad de simplificar la gestión (cf. 2.2.)

Sin embargo, es común que siga habiendo funciones contradictorias, solapadas y excesivas en la praxis cotidiana de los profesores en Canarias. Esto redundaría en la complicación de obtener objetivos que, de entrada, se encuentran en contradicción con la disposición y cuantía horaria del profesorado. A ello se le suman dificultades arquitectónicas (el aumento de la ratio impide el trabajo colaborativo, pues no se cabe literalmente en las aulas, por ejemplo). A todo ello se le une la falta de mantenimiento de las

infraestructuras y materiales informáticos, en su mayoría obsoletos; por no mencionar las contradicciones existentes entre el desarrollo de las denominadas Competencias Básicas, los anhelos productivistas de la OCDE, la depauperación de los currícula y las tensiones estructurales entre visiones especialistas y visiones generalistas.

Con todo, lo más preocupante es la disociación entre los diseñadores de la estructura y la praxis educativa, y la realidad, como se verá en el siguiente apartado.

### **PROIDEAC: UN BUEN MAL EJEMPLO DE UN INVIABLE TERCER NIVEL DE CONCRECIÓN**

Defendiendo una “evaluación auténtica”, Hernández Gómez *et al.* (2012), integrantes de la Dirección General de Ordenación, Innovación y Promoción Educativa del Gobierno de Canarias, presentan un plan de rúbricas para mejorar la práctica educativa en Canarias desde la evaluación. Sin haber realizado ellos mismos una evaluación de que se está haciendo bien o mal (en abierta contradicción con lo que pretenden que otros hagan en el tercer nivel de concreción), los autores afirman la necesidad de “romper con el consolidado academicismo de la escuela tradicional, anclada en la transmisión de contenidos disciplinares como un fin en sí mismo” y de “impulsar nuevos roles del docente en la sociedad de la información y el conocimiento” (2012:5). En la sociedad actual, precisamente, hay un antagonismo entre información (excesiva y banal) y conocimiento (perdido por la falta de eficiencia y eficacia comunicativa).

Para poner en práctica su Proideac, se desarrolla una herramienta informática en la que cada docente ha de diseñar situaciones de aprendizaje y relacionar cada actividad con criterios de evaluación (lo cual es del todo normal). Sin embargo, en la práctica, para que haya una verdadera evaluación significativa, en las materias de Humanidades fundamentalmente, el número de interrelaciones entre objetivos, contenidos, actividades, competencias básicas y criterios de evaluación generaría la necesidad de tabular cientos de notas por cada alumno. Si se tiene en cuenta una media de 80 alumnos por profesor y un horario de ocho horas semanales

(BOC 2013:26.144) para realizar dicha evaluación, en las que además el docente ha de formarse, diseñar clases, preparar tutorías, gestionar departamentos, leer legislación, planificar coordinaciones de tutoría, de equipo educativo, de claustro y un largo etcétera, es presumible que el Proldeac no funcione y entendible que haya habido una protesta masiva del profesorado, acallada por la Administración, pero evidenciada en cualquier sitio web de cualquier sindicato educativo de Canarias.

### **HACIA EL NECESARIO CUARTO NIVEL DE CONCRECIÓN**

Es incompatible una mayor carga administrativa, una mayor carga lectiva, una mayor carga horaria y la mejora de los resultados educativos. Los soportes informáticos han de estar al servicio del docente y no a la inversa. Es necesario que tareas como guardias y tabulación de datos sean detruidas de las responsabilidades docentes y, al mismo tiempo, dotar de tiempo para la innovación y el liderazgo de proyectos tangibles. Es decir, hace falta el desarrollo de un cuarto nivel de concreción general que contribuya al fluir de la tarea docente: este necesita ayuda externa. Sin embargo, el actual contexto cultural más que económico no ayudará a ello, como señala Chomsky (2004 [2003]: 236, traducción propia), de modo más general:

Uno puede discernir dos trayectorias en este presente histórico: una hacia la hegemonía, actuando racionalmente dentro de un marco doctrinal lunático, pues amenaza la supervivencia; y otra dedicada a la creencia de que “otro mundo es posible”, en las palabras que animan al Foro Social Mundial.

A modo de colofón, la herramienta Proldeac (en consonancia con otra herramienta informática educativa: el Pincel Ekade) han supuesto una inversión económica muy alta, pero muchas veces es más lenta y menos operativa que el papel. Colateralmente, hace que los docentes asuman tareas administrativas de tabulación en detrimento de su labor docente. Para su puesta en marcha, la Administración autonómica de Canarias no ha tenido en cuenta el aumento de carga horaria por parte del Ministerio de Educación de España, lo que dificulta o imposibilita el logro de objetivos

cada vez más desmedidamente ambiciosos. Más metafóricamente y parafraseando a Antonio Machado, “la España de charanga y pandereta” tiene un programa de ordenador nuevo “y, ¡por ventura!, pasajero”.

### **EL PROYECTO SUSI (COMENIUS PROGRAMME): “QUANDO FUI OUTRO”**

**FIGURA 4. LOGO DEL PROYECTO COMENIUS SUSTAINABLE ISLANDS, REALIZADO POR LA ARTISTA CHIPRIOTA ELENI BARRON.**

---



### **DESCRIPCIÓN Y TAREAS**

El Proyecto SusI (Sustainable Islands) es un Proyecto Comenius que involucra a seis islas de la UE y socios: Chipre, Cerdeña, Marie Galante, Islandia, Terceira y Gran Canaria. El objetivo principal consiste en reflexionar y cooperar sobre los tres pilares de la sostenibilidad (igualdad social, economía y entorno), lo que se lleva a cabo a través de cuatro ejes prácticos desde una perspectiva isleña (agua, residuos, soberanía alimentaria y transportes), para lograr una mejor integración europea.

A lo largo de dos años, el Proyecto SusI se desarrolla en seis fases:

- 1ª. ¿Quiénes son ustedes; quiénes somos nosotros? En esta fase, ya concluida, se analizaron estereotipos comunes a islas, positivos y negativos, que se recogieron sucintamente en la siguiente tabla (en inglés):



**FIGURA 5. TABLA DE ANÁLISIS DE ESTEREOTIPOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS MIEMBROS DEL PROYECTO SUSI**

	Autoanálisis+	Autoanálisis -	Análisis externo +	Análisis externo-
Sardinia	Mar Turismo Isla bonita Playas Gastronomía Tradiciones	Conexiones caras Cerrazón mental (en los mayores) Isla desconocida	Naturaleza Gente Hospitalidad	Berlusconi
Gran Canaria	Mar Paraíso Turismo	Desempleo Pobreza Analfabetismo Dependencia Turismo	Gente	Estereotipo? Desempleo
Marie Galante	Clima Paisaje Gastronomía Gente Playa Multiculturalismo	Transportes Lejanía Falta de titulación en mucha gente Falta de instituciones educativas superiores Falta de servicios Coste de la vida Doble insularidad Desempleo	Paraíso Naturaleza Gente	Pobres Piratas
Iceland	Naturaleza Sentido del humor Playas	Clima?	Naturaleza Educación	Clima? Crisis
Cyprus	Universidades (educación) Playas (mar) Clima Gastronomía	Situación política (históricamente) Crisis económica Desempleo	Lugar de encuentro Mar	Difícil situación política
Terceira	Gastronomía Naturaleza Clima	Pequeñez Aislamiento	Naturaleza Valentía	Pobres Granjeros y Pescadores Acento Clima

Las conclusiones de este análisis de contenido (Krippendorff 1990 [1980]; Clemente y Santalla 1991) son las siguientes:

- Todas las islas socias tienen al menos una idea (positiva, negativa, real o mitificada) de sí mismas y de las otras.
- El conocimiento de la realidad propia es más objetivo que el del otro.
- La imagen del otro está más estereotipada.
- Las islas comparten realidades (no sólo estereotipos): problemas con transportes y alimentos; la naturaleza como recurso; dependencia; desempleo.

Las cinco fases restantes son las siguientes:

- 2ª. ¿Cómo llegamos ahí; cómo llegan aquí? En esta fase se analizan los transportes. La necesidad de escalas (con la contradicción aparente de vuelos menos eficientes energéticamente pero más baratos), el tiempo, la dependencia del exterior.
- 3ª. ¿Qué comen; qué comemos; de dónde viene la comida? Conceptos como la soberanía alimentaria, el análisis del exceso de importaciones alimentarias y el consumismo son el eje de esta fase.
- 4ª. Gestión del agua, de los residuos y de la energía. En esta fase se estudian las características de los sistemas isleños, más frágiles y caros que los continentales.
- 5ª. ¿Qué hacemos? La huella ecológica de cada centro, las medidas de ahorro y reciclaje, y la difusión de buenas prácticas son centrales en esta altura del Proyecto.
- 6ª. Evaluación, conclusiones y propuestas. El mayor éxito del Proyecto Susl consistiría en poder replicarlo en otras islas dentro del Erasmus +.

## **OBJETIVOS Y METAOBJETIVOS (IDENTIDAD, DEPENDENCIA)**

Los objetivos en relación con el Programa Comenius consisten en favorecer el mayor número de movibilidades posible, en fomentar el uso de lenguas extranjeras y en utilizar las TIC.

Los objetivos propios del Proyecto Susl son 21 y se engloban en 7 apartados: el principal, que consiste en favorecer la colaboración educativa; el

de saber-hacer, el económico, el cultural, el social, el técnico, y el de disseminación de resultados.

Con todo, los propios objetivos son motivo de reflexión, pues la realidad isleña está sujeta, por un lado, a una identidad común entre sí y diferente con respecto a la continental, y, por otro, a una dependencia del exterior cuando menos física, por las economías de escala, entre otros factores.

### **COLABORACIÓN INSTITUCIONAL PÚBLICA**

---

**FIGURA 6. DEVOLUCIÓN A SU ENTORNO DE LA TORTUGA “VAPORETTA” EN EL PARQUE NACIONAL DE ASINARA (CERDEÑA) EN OCTUBRE DE 2013. FOTOS: MARÍN LAUFHEY DAVÍ SDÓTTIR**

---



La vinculación entre instituciones públicas (como el Centro de Recuperación de Especies Marinas, del Parque Nacional de Asinara en Cerdeña) y centros educativos (como el instituto de secundaria sardo Guglielmo Marconi de Sassari, sede italiana del Proyecto SusI) crea sinergias que hacen que las acciones locales tengan trascendencia internacional (el suceso acontece en Italia; las fotos son islandesas; la historia es grancanaria).

Otras acciones programadas con instituciones públicas son las plantaciones de bosques simbólicos en todas las islas y las visitas a plantas de gestión de agua, energía o residuos.

## COLABORACIÓN CON EMPRESAS DE COMUNICACIÓN

La plantación de un “bosque” Susi en un parque de Sassari (Cerdeña), en colaboración con el Ayuntamiento, hizo que la prensa local se interesara no solo por la acción en sí, sino por la idea de la colaboración entre islas. La importancia de llegar a los medios es vital para cualquier idea de sostenibilidad.

Otras acciones ya programadas consisten, entre otras, en la participación del centro español en el concurso de periódicos escolares El País de los Estudiantes (ya se ganó en la pasada edición el premio especial a la mejor sección inglés con un reportaje precisamente sobre el Proyecto Susi) o la difusión del Proyecto a través de la radio de Marie Galante, el socio francés en el Caribe.

FIGURA 7. APARICIÓN EN EL PERIÓDICO LOCAL LA NUOVA SARDEGNA DEL PROYECTO SUSI



## COLABORACIÓN CON LA POBLACIÓN LOCAL

En Cerdeña, se participó en un encuentro en la “Azienda Vinicola Cherchi” del señor Giovanni Maria Cherchi , quien recuperó en los años setenta la variedad de uva autóctona Cagnulari, en peligro de extinción: convenció a los agricultores de la zona para que la recuperaran e hicieran un vino que es hoy día referencia mundial, el Cagnulari.

Otras acciones ya programadas consisten en reforestar con árboles frutales terrenos abandonados en Gran Canaria, cedidos por familias de San Mateo y Valsequillo (dos municipios rurales de la isla) para reforzar el valor sinérgico del Proyecto.

---

**FIGURA 8. GIOVANNI MARIA CHERCHI, EL “TZIU” (TÍO) BILLIA EN SU BODEGA, RECUPERADOR DE LA UVA CAGNULARI Y FUNDADOR DEL VINO CON LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DEL MISMO NOMBRE**

---



A modo de resumen, el efecto multiplicador al compartirse un proyecto en el que hay una excusa-eje común (el carácter isleño) internacional, intercultural e interlingüístico permite el encuentro identitario precisamente en el otro. Una vez que el proyecto es asumido como propio por los socios, uno se reconoce en el otro y el otro en uno, y las vivencias son comunes, *strictu sensu*; la identidad es propia y común a un tiempo. Parafraseando a Fernando Pessoa, fui yo “quando fui outro”.

### **LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN (INEXISTENCIA DE LA POBLACIÓN LOCAL): “FUE DOMINGO EN LAS CLARAS OREJAS DE MI BURRO”**

---

FIGURAS 9 Y 10. LOGOS DE PROIDEAC Y SUSI

---



La importancia de la imagen en todo proceso comunicativo es fundamental para el éxito de los proyectos que haya detrás. Con todo, el control de la imagen, de la propia imagen es una tarea ardua, pues su comunicación es de una gran complejidad. Esto es debido en parte a la propia naturaleza de la comunicación, pues una cosa es la realidad, otra la imagen que de ella quiera proyectarse, una diferente la que logra transmitirse y aún otra distinta la que finalmente es percibida (Montesdeoca inédito: cap. 6).

Por ello, caben realizarse las siguientes consideraciones:

- 1ª. La consonancia de la imagen con el producto ayuda a la homogeneidad de la imagen y, por ende, a su fortaleza (un nombre claro es mejor que un nombre oscuro; la sencillez es mejor que la complejidad; lo viable realista es mejor que la ambición inviable).
- 2ª. La diseminación, esto es, la proyección de la imagen contribuye positiva o negativamente al referente, dependiendo del grado de homogeneidad interna existente en el producto, es decir, su valor real.

En otras palabras, y según la cita atribuida a Abraham Lincoln, “se puede engañar a todo el mundo algún tiempo; se puede engañar a algunos todo el tiempo; pero no se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo”.

- 3ª. La población local suele ser excluida de la imagen de los productos no sostenibles y, si se la incluye, es de manera estereotipada (Montesdeoca inédito, cf. cap. 8).
- 4ª. La imagen de la sostenibilidad no puede basarse solo en el entorno: han de tenerse en cuenta los otros dos pilares, el de la igualdad social y el de la economía. Por propia definición, la sostenibilidad ha de ser incluyente (en su imagen también).

A modo de resumen, la inercia de la Administración, cuando pone su afán en controlar la imagen en detrimento de la realidad (caso del ProIdeac canario), ya indica una luminosa entropía. Parafraseando a César Vallejo, “fue domingo en las claras orejas de mi burro”.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: “UN DÍA HABRÁ UNA ISLA”**

---

En relación con los objetivos de este artículo, cabe destacarse lo siguiente:

- El vínculo entre educación, turismo y sostenibilidad se evidencia, al menos, con respecto a la educación en la existencia del Proyecto SusI; en lo que concierne al turismo, en el dinero empleado fundamentalmente en billetes de avión y pernoctaciones de hotel; y en lo que atañe a la sostenibilidad, en las acciones desarrolladas como la reforestación, la recuperación de animales o la vinculación con actividades agrarias de índole local.
- Desde la más absoluta modestia, el Proyecto SusI, en la primera de sus seis reuniones trató el entorno en el Parque Nacional de Asinaga, noroeste de Cerdeña; la economía con la recuperación de una uva endémica; y la igualdad social con la convivencia y cooperación entre ciudadanos de seis países distintos. Además, contó con el sector público (Ayuntamiento de Sassari) y vinculó la comunidad educativa con la población local. La relación con la empresa privada es mejorable.

- El análisis DAFO del apartado 2.5. señala de manera cualitativa más que cuantitativa las amenazas y oportunidades a que se enfrenta el Proyecto Susl. Por otra parte, la imagen y la diseminación de resultados parece de vital importancia para la retroalimentación del propio Proyecto.
- Con respecto a las hipótesis, sí parece probado que es imprescindible una mayor autonomía y una mayor racionalización de la carga de trabajo para optimar resultados. Para ello, convendría seguir las recomendaciones estructurales de la Comisión Europea sobre simplificación de la gestión.
- Si se logra estructurar todo el trabajo en torno a la cooperación y el entendimiento, en lugar de intentar imponerlo..., parafraseando a Pedro García Cabrea y a modo de conclusión, “un día habrá una isla”.

## REFERENCIAS

- Bogg, J. y Cooper, C. (1995). “Job Satisfaction, Mental Health, and Occupational Stress Among Senior Civil Servants”. En *Human Relations*, vol. 48 (3), pp. 327-341.
- Castaño Risco, Ch. (2013). “Reformas educativas en la democracia española”. En *Revista Pensamiento Crítico*, vol. 17. (<http://www.revistapensamientocritico.es/2013/06/reformas-educativas-en-la-democracia.html>). Visita: 30.10.13)
- Chomski, N. (2004 [2003]) *Hegemony or survival: America's quest for global dominance*. Penguin Books, London.
- Clemente, M. y Santalla, Z. (1991). *El documento persuasivo. Análisis de contenido y publicidad*. Deusto, Madrid, Barcelona, Bilbao.
- Consejería de Educación, Universidades y Sostenibilidad del Gobierno de Canarias (2013). Reglamento Orgánico de los centros docentes públicos no universitarios de la C. A. de Canarias, en lo referente a su organización y funcionamiento. En BOC núm 2000.
- Cornejo Chávez, R. (2008). “Entre el sufrimiento individual y los sentidos colectivos: salud laboral docente y condiciones de trabajo”. En *Docencia*, vol. 35, pp. 77-85.



- Díaz Olivera y Matamoros Hernández (2011). “El análisis DAFO y los objetivos estratégicos”. En *Contribuciones a la Economía*, marzo (<http://www.eumed.net/ce/2011a/>). Visita: 15.10.13)
- European Commission (2013). “Study of the impact of Comenius school partnerships on participating schools. Institutional changes and the European dimension. Executive summary” ([http://ec.europa.eu/education/comenius/doc/study/summary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/comenius/doc/study/summary_en.pdf)). Visita: 01.11.13)
- Hernández Gómez *et al.* (2012). “Hacia un cambio inclusivo y sostenible desde la evaluación educativa”. En *Organización de Gestión Educativa*, vol. 4, pp. 1-9.
- Krippendorff, K. (1990 [1980]). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós, Barcelona, Buenos Aires, México. Traducción de Leandro Wolfson, supervisión de José Pérez Tornero.
- Montesdeoca, G.R.N. (inédito [2006]). *Imagen turística canaria. Estudio semiótico, comunicativo y traductológico*. Tesis doctoral presentada por el Departamento de Geografía de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- OAPEE (2013). Presentación sobre el Programa Erasmus +: (<http://www.oapee.es/dctm/weboapee/erasmus/presentacion-1.pdf?documentId=0901e72b8170eeeb>). Visita 12.10.13.)
- OAPEE (2013). “Asociaciones escolares multilaterales Comenius (Anexo I)”. (<http://www.oapee.es/oapee/inicio/pap/comenius/Resoluciones.html>). Visita 15.09.13).
- Sevilla Moreno, U. y Villanueva Velasco, R. (2000). *La salud laboral docente en la enseñanza pública*. Federación de Enseñanza de CC.OO., Madrid.
- Wals, E.J. y Jickling, B. (2002). “Sustainability in higher education. From doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning”. En *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 3 (3), pp. 221-232.
- Schlüter, R. (2000). *Investigación en turismo y hotelería*. CIET, Buenos Aires.

## REFERENCIAS POÉTICAS

Alberti, Rafael. "Prólogo". *Entre el clavel y la espada*.

García Cabrera, Pedro. "Un día habrá una isla". *Las islas en que vivo*.

Hernández, Miguel. "Al soldado internacional caído en España". *Viento del pueblo*.

Machado, Antonio. "El mañana efímero". *Campos de Castilla*.

Pessoa, Fernando. "Quando fui outro". *Quando fui outro*.

Vallejo, César. "Fue domingo en las claras orejas de mi burro". *Poemas humanos*.

**Guillermo R. Navarro Montesdeoca.** Licenciado en Traducción e Interpretación y doctor por la ULPGC en el programa "Turismo y desarrollo sostenible" con la tesis *Imagen turística canaria. Estudio semiótico, comunicativo y traductológico*. Docencia en The University of Sheffield (R.U.), UNED, ULPGC y secundaria.

COMPETITIVIDAD,  
CALIDAD Y  
SATISFACCIÓN  
DE DESTINOS  
TURÍSTICOS



---

---

## TOURISM COMPETITIVENESS OF THE CANARY ISLANDS IN THE GERMAN *LÄNDER*

Daniel Dorta Afonso

*(ddortaaf@ull.es)*

*Researcher, University of La Laguna, La Laguna, Spain*

Raúl Hernández Martín

*(rahernan@ull.es)*

*Department of Applied Economics, University of La Laguna, La Laguna, Spain*

### RESUMEN

El análisis de la competitividad es una tarea fundamental en destinos consolidados que tienden a perder cuota de mercado en sus mercados internacionales. En este trabajo se trata de obtener una visión detallada del posicionamiento competitivo de Canarias en el mercado alemán, con la novedad de que este análisis se hace a nivel de los *Länder* o estados federados utilizando información del código postal de los turistas. Para ello, partiendo del modelo de Ritchie y Crouch se utiliza la información sobre el lugar de residencia de los turistas alemanes que visitan Canarias a fin de analizar con un índice la competitividad turística del Archipiélago y cada una de sus islas en cada estado federado.

### PALABRAS CLAVE

Competitividad de destinos, indicadores de competitividad, Islas Canarias, regiones emisoras.

## ABSTRACT

*The task of measuring the competitiveness of mature destinations, which tend to lose market share in their international markets, is a crucial one. The aim of this paper is to obtain a detailed view of the competitive position of the Canary Islands in the German market, however this analysis is unique in that it is performed at a federal state (Länder) level. Starting with the model provided by Ritchie & Crouch for tourist competitiveness, information relating to the habitual place of residence of tourists is sourced and their postcodes are used to perform an analysis of the tourist competitiveness of the Archipelago as a whole, and of each island, in each of the federal states.*

## KEY WORDS

*Destination competitiveness, competitiveness index, Canary Islands, outbound regions.*

## 1. INTRODUCTION

---

The local economy in the Canary Islands relies heavily on tourism, which has made significant contributions to economic growth in the area for decades. However, nowadays a number of factors are affecting tourism in the islands, thus impacting directly on the tourism competitiveness of the archipelago. The first factor is that the Canary Islands is a mature tourist destination, and since 2000, long before the global economic crisis began in 2007, there has been a stagnation in tourist inflow. The second factor is that there has been an increase in the number of emerging destinations, which has made the global tourism market increasingly competitive. These emerging destinations put pressure on mature destinations, such as the Canary Islands, forcing them to rejuvenate and improve quality in order to remain competitive (Kre i, Prebe ac, 2011). According to Cracolici & Nijkamp (2009), new, isolated or previously unknown destinations have become the providers of unique and special

experiences. These experiences are ones that more mature destinations struggle to provide. Lastly, the third factor to have affected tourism is the increase in the global mobility of tourists; what this means in terms of competitiveness is that new competitors are emerging at a global level, and not just at the local level (Croes, 2011).

What is apparent from this is that it is important to take into consideration both changes in tourist behaviour, as well as the emergence of new destinations, when studying tourist competitiveness. Within the literature on tourism, several authors have recognised that in the current context tourists have new and different needs and behaviours, and therefore, new demands are being placed on tourism. The implications of this are that destinations are being forced to adapt in order to meet these new demands (Cracolici & Nijkamp, 2009).

Logically, these changes affect the competitive position of destinations and, as such, measuring competitiveness becomes a crucial task to ensure the short-term and long-term success of a destination. However, measuring competitiveness is far from a simple task: on one hand, the literature contains many different models and indicators for tourism competitiveness; and on the other hand, competitiveness is a relative concept that either i) compares a destination over time, ii) compares several tourist destinations to one another, or iii) compares a destination to its source markets. In this paper, each of these three methodologies shall be combined in order to a) perform a comparative analysis of the tourist competitiveness of the selected destinations in relation to particular source markets, and b) study their evolution and compare their competitiveness over time. What is unique about the analysis performed in this paper, which compares the tourist competitiveness of the main islands of the archipelago (Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura and La Palma) from the perspective of the different German federal states, is that both the markets and destinations that have been used are not countries, but rather regions. For the purpose of this analysis, up-to-date information was sourced from the Canary Islands Statistical Institute.

Section 2 of this paper presents a review of existing literature covering different approaches to the study of tourist destination competitiveness,

and describes how such measurements are performed. Section 3 details the methodology used to analyse the performance of the Canary Islands in the German federal states. Section 4 provides the results and discussion, and Section 5 contains the authors' conclusions.

## **2. TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS. DEFINITIONS AND MEASUREMENTS**

---

A key concept in the analysis of the relative success of tourist destinations is that of competitiveness (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005; Croes, 2011). However, in the literature it is assumed that the competitiveness of tourist destinations is a complex, multidimensional and relative concept (Craigwell, 2007). The complexity of the concept has been deduced mainly from the difficulties researchers encounter when trying to reach a consensus on the definition of the concept of competitiveness with regards to tourist destinations, and the difficulties faced when trying to establish the indicators needed to measure it. The reality is that it is a multidimensional concept because the determinants of tourist destination competitiveness are influenced by economic, social, cultural, political, technological and environmental factors (Ritchie & Crouch, 2003).

The relative dimension of the concept refers to its comparative nature; it is possible to a) analyse destinations over time (WEF, 2013); b) compare two or more destinations in terms of their competitiveness (Hassan, 2000; Dwyer & Kim, 2003; Hong, 2008; Gomezelj & Mihalic, 2008; Dwyer et al., 2012; Falzon, 2012; Huang & Peng, 2012; Zhang et al., 2011); and c) compare the position of destinations in relation to their source markets (Dwyer et al., 2000; Li et al., 2013; Kim & Agrusa, 2005; Azzoni & de Menezes, 2009; Benedetti et al., 2011). However, despite being presented as separate approaches above, these three approaches can be combined, and indeed, they are often used together by researchers. In this paper, our aim is to develop a methodology which allows you to compare the competitive position of several destinations in different source markets. The methodology being used enables us to achieve this as it is possible to perform a comparative analysis of a single destination over time and also a com-

parative analysis of destinations against one another within each of the source markets.

Competitiveness can be analysed in terms of its determinants (WEF, 2013; Dwyer et al., 2000; Dragicevic et al., 2012; Enright & Newton, 2005), its results (Li et al., 2013; Cracolici & Nijkamp, 2009; Botti et al., 2009; Kozak & Rimmington, 1999; Cracolici et al., 2008; Sanchez Rivero, 2012) or both (Claver-Cortés et al., 2007). Most studies focus on the analysis of the competitiveness of tourist destinations in terms of its determinants. The analysis of countries in these studies tends to rely on aspects such as infrastructure, service quality or price competitiveness to determine which country is most likely to attract tourists. Some authors suggest that a destination is competitive only when it is able to turn their advantageous conditions into satisfactory results in the form of tourism revenue (Li et al., 2013). These authors conclude that merely having an advantage, such as lower price offers (determinant), will not necessarily see it transformed into higher tourism receipts (result), which is the key factor. In this paper, the authors have decided to work with results when analysing the tourist competitiveness of the five main tourist islands of the archipelago (see figure 1, approaches E, F, G, H).

**FIGURE 1. APPROACHES TO ANALYSE TOURISM COMPETITIVENESS**

	Time	Among destinations (same origin)	Among origins (same destination)	Among origins and destinations
Determinants	A	B	C	D
Results	E	F	G	H

Over recent decades, different authors have defined tourist destination competitiveness using several different variables. For example, Poon (1993:24) offers four principles that tourism destinations should follow if they want to be competitive, “put the environment first, make tourism a lead sector, strengthen the distribution channels in the market-place and build a dynamic private sector”. However, these guidelines have proven too broad and tourism destinations have found it difficult to take them into significant consideration (Dwyer & Kim, 2003). Since then, other



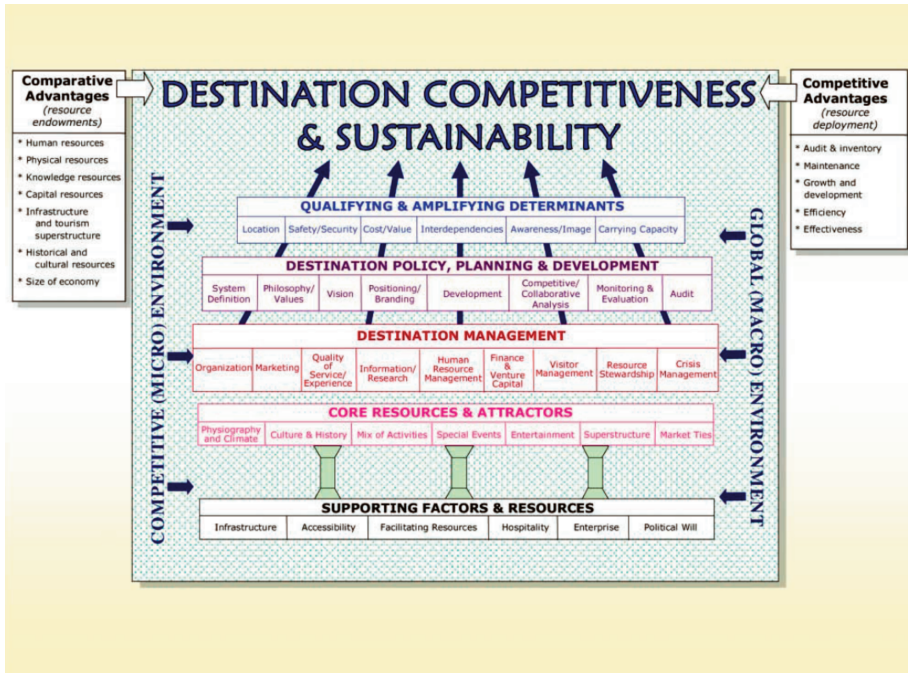
researchers have highlighted the economic dimensions of tourist destination competitiveness, i.e. profits, growth in comparison to their competitors, tourist arrivals and tourist expenditure (Hong, 2008; Ritchie & Crouch, 2003; Dwyer & Kim, 2003; Hassan 2000; d’Hautesserre, 2000; Botti et al., 2009; Claver-Cortés et al., 2007). Other studies have highlighted the importance of experience and tourist satisfaction as the determinants of tourist competitiveness (Dwyer & Kim, 2003; Enright & Newton, 2004; Ritchie & Crouch, 2003; Alegre & Garau, 2009). Other authors in the literature have also highlighted the environmental variable. These authors view the environment and the preservation of resources as a crucial aspect of tourism that must be taken into consideration if a destination is to be competitive (Poon, 1993; Hassan, 2000; Ritchie & Crouch, 2003; Hu & Wall, 2005; Jacob, Florido & Aguiló, 2010; Hernández & León, 2013). Despite these different perspectives, what does seem to be generally accepted is that the ultimate goal of competitiveness to improve economic welfare and the quality of life of a destination’s residents (Romão, Guerreiro, & Rodrigues, 2013; Buhalis, 2000; Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003; Dwyer & Kim, 2003; Hong, 2009).

According to the aforementioned authors, including Mazanec, Wöber & Zins (2007), Croes (2011), Romão, Guerreiro & Rodrigues (2013), Andrades-Caldito, Sánchez-Rivero & Pulido-Fernández (2013) and Sánchez Rivero (2012), the most accepted definition of tourist destination competitiveness in the academic literature is that given by Ritchie & Crouch (2003), which emphasizes the aspects which have just been highlighted: the growth of the economic dimension (number of tourists and expenditure), tourist satisfaction (memorable experiences), the environmental variable, and the welfare of residents:

*“What makes a tourism destination truly competitive is its ability to increase tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences, and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural capital of the destination for future generations.” (Ritchie and Crouch, 2003:2).*

In this paper, this definition is used as a framework for research as it was agreed that it includes all the main dimensions for defining the concept of competitiveness that appear in the literature. They developed a model of tourism destination competitiveness which was the result of many years of research. The main methodology used to develop this model was the interview with SEO's of destination management organization (principally from North America), in which they were asked what the main determinants of tourism destination success were (Ritchie & Crouch, 2010). The model explains that tourism destination competitiveness is based in resource endowments (comparative advantage) as well as resource deployment (competitive advantage). It recognizes the influence of the macro and micro environment in tourism destination competitiveness and claims a total of 36 elements as the main determinants of this competitiveness grouped into 5 main groups: core resources and attractors, supporting factors and resources, destination policy planning and development, destination management and qualifying and amplifying determinants. From these 36 determinants, the most important are: physiography and climate, mix of activities, culture and history, superstructure and safety and security (Crouch, 2011). The research done by Ritchie and Crouch has been used as a framework for other works focusing in the analysis of tourism destination competitiveness (Dragičević et al., 2012; Cracolici, Nijkamp & Rietveld, 2008; Enright & Newton, 2004 2005; Andrades-Caldito, Sánchez-Rivero, & Pulido-Fernández, 2013; Crouch, 2011)

FIGURE 2. RITCHIE AND CROUCH CONCEPTUAL MODEL OF TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS



Source: Crouch (2011)

In trying to resolve the lack of consensus on the concept of competitiveness, it was also apparent that there is a lack of consensus on how competitiveness is measured and that significant controversy surrounds the debate on which factors actually influence it. Pricing is considered to be one of the most important factors in explaining tourism competitiveness (Craigwell, 2007; Bolaky, 2011; Dwyer, Forsyth & Rao, 2000; Durbarry & Sinclair, 2003; Marrero & Santana, 2008; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005; Falzon, 2012; Azzoni & de Menezes, 2009). Dwyer, Forsyth and Rao (2000) highlight the importance of price competitiveness as a determinant of destination performance based on the influence pricing has on tourist flows. These authors developed an indicator that encompasses transport prices, both

to and from the destination, and the services at the destination for the purposes of conducting a study to analyse price competitiveness; their aim was to study the price competitiveness of Australia in relation to other 18 competitors, which also took into account its source markets. Ideally, the measurement of tourist price competitiveness should include the prices of the main products consumed by tourists (Gooroochurn and Sugiyarto, 2005), but several authors have recognised the difficulty in obtaining statistical data relating to the prices of tourist goods and services (Dwyer & Forsyth 2011; Espinet et al., 2012).

The variables that determine competitiveness are numerous and not just limited to pricing. Destination competitiveness is influenced by many factors and all these factors must be analyzed using indicators (Dwyer and Kim, 2003). Some authors claim that tourism competitiveness is measured by tourist arrivals at a destination and formulate their competitiveness measurement models using indicators that influence tourist arrivals. Craigwell (2007) claims that tourist arrivals depend on technological advantages, advantages in industrial organization and in prices, and proposes a set of indicators to measure the competitiveness of destinations based on these factors. This model is later extended by Bolaky (2011) who, in addition to the aforementioned factors, makes arrivals dependent on infrastructure-related advantages, the environment, social factors such as health, and also exogenous factors such as a destination's history and culture. In other studies, instead of using arrivals as the dependent variable researchers have used overnight stays in tourist accommodation (Romão, Guerreiro and Rodrigues, 2013). Another indicator that is often used to measure the success of a tourist destination is tourist expenditure as it is closely related to the stimulation of economic activity (Hong, 2008).

However, according to Croes (2011), some destinations do not want to constantly increase the number of arrivals as they wish to avoid exceeding their carrying capacity. In the academic literature, the environmental factor is seen as a determinant of the competitiveness of tourist destinations (Hassan, 2000; Jacob, Florido & Aguilo, 2010; Bolaky, 2011; Claver-Cortés et al., 2007). Furthermore, the appeal of certain attributes of the destination,

measured using tourist surveys, has also been used to build tourism competitiveness indicators (Cracolici & Nijkamp, 2009; Alegre & Garau, 2009).

Other studies measuring the competitiveness of tourist destinations have chosen to use a set of indicators that compare the different attributes of competing destinations (Dwyer et al., 2012; Uysal, Chen & Williams, 2000; Huang & Peng, 2012; Zhang et al., 2011; Kim & Agrusa, 2005; Dragicevic et al., 2012; Armenski et al., 2012). In keeping with this line of investigation, other methodologies have been identified that involve the use of stakeholder surveys (Dwyer et al., 2012; Dragicevic et al., 2012; Armenski et al., 2012), tourist surveys (Uysal et al., 2000; Kim and Agrusa, 2005), and also statistical information obtained from the official websites of international and governmental institutions (Huang & Peng, 2012; Zhang et al., 2011). It should be emphasized that some studies include the product (sun and beach, honeymoons, sports, etc.) in order to establish which destinations are defined as competitor destinations and which attributes are to be valued, and not the whole range of products offered in a given destination (Kim & Agrusa, 2005; Dragicevic et al., 2012).

Limitations in aggregating the different variables that are involved in the study of tourist destination competitiveness have been overcome thanks to the development of synthetic indices. Consequently, the Travel and Tourism Competitiveness Report (World Economic Forum, 2013) now provides an analysis of the competitiveness of 140 countries using 79 indicators grouped into 14 pillars. These indicators measure different elements such as price competitiveness, aspects of infrastructure and destination resources. Exceltur (2011) has followed a similar methodology to develop MoniTUR reports that measure the tourist competitiveness of Spanish Autonomous Communities.

### **3. METHODOLOGY**

---

Our research includes two key elements: firstly, the concept of tourist competitiveness and the indicators that are applied to the German federal states (*Länder*); and secondly, the database from which the necessary information has been obtained. The indicators used have been developed

from the concept of competitive destinations provided by Ritchie and Crouch (2003), while the necessary data for the study has been obtained primarily from the Tourism Expenditure Survey of the Canary Islands Institute of Statistics.

### 3.1. TOURIST COMPETITIVENESS INDICATORS

As already mentioned, the definition of tourism competitiveness provided by Ritchie and Crouch (2003) has been used in this paper to empirically analyse the competitiveness of each of the Canary Islands in a number of source markets in Germany. As this analysis involves comparing similar origin markets with several destinations, it is not possible to include changes in the welfare of the residents in each destination (island) as an explaining variable. In other words, according to this analysis an increase in the welfare of the residents of any of the Canary Islands which results from two tourists showing the same expenditure and satisfaction patterns is therefore the same, regardless of the *Länder* from which these tourists originate. As such, in this paper four indicators are being proposed for the purpose of measuring tourist competitiveness in relation to the different elements of Ritchie and Crouch's definition:

**TABLE 1. SELECTION OF VARIABLES STUDIED**

Ritchie and Crouch definition (2003)	Variable evaluated
"...increase tourism expenditure"	1. Tourist Expenditure
"...attract visitors"	2. Number of Tourists
"...satisfying, memorable experiences"	3. General Satisfaction
"...preserving the natural capital"	4. Satisfaction with Environmental Factors
"...well-being of destination residents"	Not applicable to German <i>Länder</i>

In following Ritchie and Crouch's definition (2003) it is possible to observe that a destination is competitive when it is able to increase both visitor arrivals and expenditure. Therefore, the average daily expenditure of tourists visiting the Canary Islands has been used for indicator one, whilst the gross travel propensity of the residents from each state

weighed by the number of tourist places offered in each island has been used for indicator two. With regards to the general satisfaction of tourists, indicator three is based on the answers provided in the tourist surveys that are completed by tourists following their stay and information pertaining to the overall stay satisfaction has been used. Similarly, for environmental factors, indicator number four, the information used is that which is obtained from the answers given by tourists concerning different aspects of the natural capital of the islands. In this paper we will present results for the year 2012 and a comparison against the year 2011.

### 3.1.1. Tourist expenditure

The proposed indicator is the average daily expenditure of tourists visiting the Canary Islands. In the indicators,  $T$  is time,  $I$  is the island, and  $L$  refers to *Länder*. In this paper  $T$  is, as mentioned before, for the periods 2011 and 2012.

The average daily expenditure is the total amount of money spent by the tourist divided by the length of stay. It must be noted that the total amount of money spent by tourists include all the components of the travel (flight, accommodation, excursions, souvenirs, etc.). The main problem of using this value is that the cost of transportation will not have any effect on the well-being of residents; however, due to the availability of data, we have decided to use this indicator as the estimation of transportation costs would not be accurate enough in order to exclude it from the analysis. Besides, although the definition of Ritchie and Crouch (2003) stress the fact that the important is the increase of expenditure, expenditure levels have been used because it has been considered that a higher level of expenditure is better for the well-being of residents. Furthermore, a permanent increase of expenditure level would be practically impossible and it would result in a loss of competitiveness whereas maintaining a high level of expenditure is considered in this paper a good indicator of competitiveness.

### 3.1.2. Number of tourists

The economic impact of tourism is mainly influenced by the number of tourists and their expenditure. The proposed indicator is the gross propensity of travel to the Canary Islands of the resident population in each Länder normalized using the number of beds available in the island. Those regions with a larger population tend to have a larger amount of tourists. However, the propensity to travel may actually be larger for smaller states. In addition, bigger islands are those with the capacity to attract more tourists, so the number of tourist beds offered is used as a weighting factor, where  $I$  refers to the island.

$$\text{Number of tourists}_{T,I}^L = \frac{\text{Gross Propensity to travel}_{T,I}^L}{\text{Number of Beds}_T^L}$$

### 3.1.3. Satisfaction

The destination must be perceived as a global product capable of generating satisfactory experiences. The indicator proposed in this paper is the ratio of tourists who value their stay as 'good' or 'very good'.

$$\text{Satisfaction}_{T,I}^L = \frac{\text{Tourist val. good}_{T,I}^L + \text{Tourist val. very good}_{T,I}^L}{\text{All Tourist}_{T,I}^L}$$

### 3.1.4. Environmental factors

The environment, both in terms of quality and sustainability, is key to ensuring tourist competitiveness due to the fact that sustaining the competitiveness of a given destination is highly dependent on its environment. If a destination erodes its natural resources it will become less competitive. However, the literature recognizes the difficulty of measuring the environmental variables (Crouch, 2011).

The proposed indicator is an average of the valuation made by tourists on a scale 1-10 (after their stay) of the main factors related to the quality



of the environment: quality of bathing areas, landscapes, quality of the environment, and general cleanliness.

$$Environmental\ Factors_{t,i}^L = \frac{Landscapes_{t,i}^L + Bathing\ Areas_{t,i}^L + Cleanliness_{t,i}^L + Quality\ of\ Environment_{t,i}^L}{4}$$

### 3.2. STANDARDIZATION AND CONSTRUCTION OF A COMPOSITE INDEX

Once the tourist competitiveness indicators are obtained, they are standardized in order to build a synthetic index of the tourist competitiveness of a given destination in relation to different outbound markets. To do so, the technical report made by the Joint Research Centre of the European Commission (Nardo et al., 2005) has been taken into consideration in order to build composite indicators. This process can be accomplished with the help of minimum and maximum as Goorochurn and Sugiyarto (2005). Furthermore, in this paper the normalization criterion is stable over time in order to make intertemporal comparisons. For this purpose, maximum and minimum observed values in 2011 are used. Then, following a similar methodology to the one used by the World Economic Forum (2013) in developing the Travel and Tourism Competitiveness Index, the unweighted arithmetic mean of the standardized indicators is used to build the composite indicator of tourist destination competitiveness.

### 3.3. DATABASE

Once these indicators have been defined, information concerning each German *Länder* is obtained. The segmentation of the German market has been conducted using the postcodes of tourists. Since the second quarter of 2010, the Canary Institute of Statistics has been collecting the postcodes of tourists who come to the islands as part of the *Survey of Tourist Expenditure*. However, these data were not published until June 2013.

The tourist expenditure survey conducted by the Canary Institute of Statistics is classified among those which obtained statistical data through sample enumeration. Its main purpose is to identify the expenditure patterns

of tourists visiting the Canary Islands, their sociodemographic profile and the characteristics of their trips. Respondents are always aged 16 years old or over.

The sample size of the survey is 36,000 questionnaires per year. In 2012 the number of questionnaires completed by German tourists was 8,208; in other words, 23% of the total sample size.

## **4. RESULTS**

---

In this section a brief description of the markets is presented according to their tourist behaviour, which takes into account the *Länder* that they come from. The main results of the research are also shown and explained in order to understand the competitive position of the Canary Islands in the German source markets.

### **4.1. DESCRIPTION OF OUTBOUND MARKETS**

This section begins with a presentation of some basic facts about the different German *Länder* followed by differences in the behaviour of tourists who visit the islands.

German states are heterogeneous in nature. On one hand, some of the states could be perceived as cities given their extension, i.e. Berlin, Bremen and Hamburg. A large section of the total population live in these *Länder* and the population density is high. However in other states, such as Brandenburg, the population density is much lower because of its large territory.

In the case of Germany, which has more than 80 million inhabitants, it would be far too generalising to speak about them as a whole so in order to gain a better understanding of tourists profiles and behaviours, a detailed geographical segmentation of the markets must be performed.

In performing this geographical segmentation, it was found that if we focus our attention on the length of stay of German tourists in the Canary Islands during 2012, those from Berlin spent more nights at the destination, whereas in contrast tourists from Baden-Württemberg stayed the least number of nights (11.7 vs 9.7 days). It was also found that the use of

all-inclusive accommodation amongst tourists who came from Sachsen-Anhalt was higher than for those who live in Hamburg (52.7 % vs 28.6 %). In addition, the results show that more than 20% of tourists from Berlin booked both their flight and accommodation using the Internet, while this figure stands at 10% for tourists from other *Länder*, such as Brandenburg or Sachsen-Anhalt. Consequently, tourists from these *Länder* were found to use travel agencies most frequently.

#### **4.2. COMPETITIVENESS INDICATORS BY LÄNDER**

In this section, the competitiveness indicators defined in the previous section are applied to the market segments (*Länder*) mentioned above. However, it is important to highlight that due to the size of the sample the states of Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland and Thüringen have been grouped together under 'Other *Länder*'.

Table 2 below shows the results of the four proposed indicators for measuring the competitiveness of the Canary Islands by source market (*Länder*) and also by synthetic indicator. In looking at the different indicators it is possible to easily appreciate that the competitive position of the Canary Islands differs depending on the German federal state in question: for the indicator 'expenditure', tourists coming from those *Länder* located in the south - Hessen, Bayern, Rheinland-Pfalz, etc. - demonstrate a higher daily average expenditure than the those arriving from others; for the indicator 'number of tourists', the competitive position of the archipelago is better among the federal states located in the northwest and also Berlin, while the federal states of the south show intermediate results. The worst performance of this indicator among the different *Länder* can be found in those located in the northeast of the country (with the exception of Berlin); for the indicator 'general satisfaction', the opposite trend is seen. Performance is better in the *Länder* located in the northeast compared to those in the northwest, while satisfaction figures are intermediate in the south; and for the indicator 'environmental factors', the value is higher in the northeast, in the *Länder* of Berlin, Brandenburg and Sachsen.

**TABLE 2. STANDARDIZED COMPETITIVENESS INDICATORS BY LÄNDER 2012 FOR THE CANARY ISLANDS**

	Tourist Expenditure	Number of Tourists	Satisfaction	Environmental Factors	Composite Index
Baden-Württemberg	0.72	0.21	0.57	0.31	0.54
Bayern	0.80	0.19	0.59	0.21	0.49
Berlin	0.73	0.29	0.63	0.38	0.58
Brandenburg	0.72	0.16	0.78	0.40	0.66
Hamburg	0.66	0.44	0.29	0.06	0.44
Hessen	0.91	0.23	0.59	0.20	0.70
Niedersachsen	0.68	0.30	0.39	0.22	0.60
Nordrhein-Westfalen	0.63	0.24	0.54	0.25	0.52
Rheinland-Pfalz	0.79	0.19	0.43	0.12	0.57
Sachsen	0.52	0.18	0.76	0.34	0.62
Sachsen-Anhalt	0.55	0.13	0.63	0.24	0.65
Schleswig-Holstein	0.66	0.32	0.60	0.05	0.54
Other <i>Länder</i>	0.77	0.18	0.61	0.21	0.63
Total Germany	0.71	0.23	0.55	0.24	0.55

Source: own elaboration with data provided by ISTAC. Statistisches Bundesamt for population figures.

Table 3 below shows the competitive position of each of the islands in relation to each *Länder*. The synthetic index shows that the island of Lanzarote demonstrates the best performance in the German market, whereas Tenerife shows the worst performance (0.55 vs 0.39). This table can be read in two ways. It can either be used to obtain information from an island perspective, and thus identify the *Länder* in which the island is performing its best; from this point of view, Lanzarote is more competitive in Hessen than in the rest of the *Länder*, while Fuerteventura in Berlin, Gran Canaria and Tenerife perform better in Brandenburg and La Palma in Sachsen. Or, the table can be used to obtain information from the *Länder* perspective and establish which island performs better in each state, for example, Fuerteventura is the most competitive island in Hamburg.

**TABLE 3. SYNTHETIC INDEX BY ISLAND AND FEDERAL STATE**

	Lanzarote	Fuerteventura	Gran Canaria	Tenerife	La Palma	Canary Islands
Baden-Württemberg	0.54	0.40	0.53	0.44	0.44	0.45
Bayern	0.49	0.43	0.43	0.48	0.46	0.45
Berlin	0.58	0.51	0.57	0.44	0.33	0.51
Brandenburg	0.66	0.42	0.59	0.48	0.47	0.51
Hamburg	0.44	0.48	0.38	0.24	0.46	0.36
Hessen	0.70	0.47	0.44	0.42	0.46	0.48
Niedersachsen	0.60	0.40	0.35	0.33	0.48	0.39
Nordrhein-Westfalen	0.52	0.38	0.45	0.39	0.40	0.41
Rheinland-Pfalz	0.57	0.36	0.34	0.37	0.50	0.38
Sachsen	0.62	0.40	0.45	0.40	0.56	0.45
Sachsen-Anhalt	0.65	0.34	0.47	0.23	0.55	0.39
Schleswig-Holstein	0.54	0.37	0.52	0.28	0.46	0.41
Other <i>Länder</i>	0.63	0.39	0.36	0.45	0.50	0.44
Total Germany	0.55	0.41	0.43	0.39	0.44	0.43

Source: own elaboration with data provided by ISTAC. Statistisches Bundesamt for population figures

Table 4 below shows the competitive position of the Canary Island, as a whole, in relation to each *Länder* enabling us to providing a ranking. The competitive position of the archipelago is better in Brandenburg and Berlin, which occupy first and second positions in the ranking. It should be noted that Berlin was amongst one of the last in 2011, but its performance in the four indicators is much better in 2012 and consequently its competitive performance has increased by +27%, placing it in second position. The opposite has occurred with regards to Hamburg. The competitive position of the Canary Islands was at its best in 2011, however due to a -34% decrease in 2012 the Canary Islands perform their worst in this particular *Länder* for this year.

**TABLE 4. TOURISM COMPETITIVENESS SYNTHETIC INDEX RANKING OF LÄNDER IN THE CANARY ISLANDS**

	Synthetic Competitiveness	Percentual change	Ranking of performance
	Index	2011-2012	2012
Brandenburg	0.51	-2.6%	1
Berlin	0.51	27.1%	2
Hessen	0.48	11.8%	3
Baden-Württemberg	0.45	-4.1%	4
Sachsen	0.45	-1.1%	5
Bayern	0.45	1.9%	6
Other Länder	0.44	21.1%	7
Nordrhein-Westfalen	0.41	1.0%	8
Schleswig-Holstein	0.41	-3.1%	9
Niedersachsen	0.39	-12.1%	10
Sachsen-Anhalt	0.39	-2.3%	11
Rheinland-Pfalz	0.38	-10.4%	12
Hamburg	0.36	-34.1%	13
Total Germany	0.43	-0.4%	—

## 5. CONCLUSIONS

As there is still no consensus on the definition of tourism destination competitiveness, nor in the methodology that should be used to measure it the authors of this paper have sought to provide a methodology and composite index that will allow researchers to analyse competitiveness. In this paper, the methodology proposed is designed to measure competitiveness using indicators that are consistent with the definition by Ritchie and Crouch (2003) as this definition is the one that most authors consider to be the most thorough and accurate. Our methodology has been designed to allow researchers to compare the competitive position of several destinations in relation to several markets over time.

In this paper, the authors have provided a unique analysis of the competitive position of each of the Canary Islands in relation to each of

the German *Länder* as subnational entities have been used for both markets and destinations instead of using countries, thus expanding on previous studies. What was found according to the indicators used based on the definition by Ritchie and Crouch (2003) is that the competitive position of each destination is quite different in each of the markets. According to the 'expenditure' results, the archipelago as a whole is more competitive in Hessen than in the rest of the *Länder*. However, according to the 'number of tourists' indicator, performance is better in Hamburg, and for both the 'satisfaction' and 'environmental factors' indicators, performance is better in Brandenburg. Given the fact that performance is seen to differ depending on which of the indicators is being referenced, a synthetic index was developed in order to analyse the overall competitive position of individual destinations.

Once the composite index was built, the overall competitive position of each destination was analysed. According to this new composite index, the archipelago as a whole is more competitive in Brandenburg than the rest of the *Länder*. If we look at each island, Lanzarote is the most competitive island in the German market, although there are noticeable differences in its performance in each *Länder*. As stated before, this methodology allows researchers to analyse competitiveness from a destination perspective as well as from a market perspective, thus allowing researchers to identify the competitiveness of a destination against others in a given market, and also to identify where a destination performs best overall.

The main limitation of this methodology concerns the weighing of each of the indicators when building the composite index. In this paper the four indicators have been given the same weight, in keeping with the methodology used by the World Economic Forum in the TTCI (2013). However, some stakeholders may take the stance that tourism expenditure should have more weight in competitiveness than environmental factors. Further research should consider giving different weight to each indicator when building the composite index, whilst bearing in mind that this may introduce new problems in terms of interpreting and comparing results.

## REFERENCES

- Andrades-Caldito, L., Sánchez-Rivero, M., & Pulido-Fernández, J.I. (2013). Differentiating competitiveness through tourism image assessment: An application to Andalusia (Spain). *Journal of Travel Research*, 52(1):68-81.
- Alegre, J., & Garau, J. (2009). Tourist satisfaction indices. A critical approach. *Investigaciones regionales*, 14:5-26.
- Armenski, T., Gomezelj, D.O., Djurdjev, B., ur i, N., & Dragin, A. (2012). Tourism destination competitiveness between two flags. *Ekonomika istraivanja*, 25(2):485-502.
- Azzoni, C.R., & De Menezes, T.A. (2009). Cost competitiveness of international destinations. *Annals of Tourism Research*, 36(4):715-739.
- Benedetti, J., Çakmak, E., & Dinnie, K (2011). The competitive identity of Brazil as a Dutch holiday destination. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2):107-115.
- Bolaky, B. (2011). Tourism competitiveness in the Caribbean. *CEPAL Review*, 104:55-76.
- Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonadrasana, B. (2009). Tourism destination competitiveness: the French regions case. *European Journal of Tourism Research*, 2(1):5-24.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1):97-116.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., & Pereira-Moliner, J. (2007). Competitiveness in mass tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(3):727-745.
- Cracolici, M.F., & Nijkamp P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3):336-344.
- Cracolici, M.F., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency. *Tourism Economics*, 14(2):325-342.
- Craigwell, R. (2007). Tourism competitiveness in small island developing states. United Nations University, Research Paper No. 2007/19.
- Croes, R. (2011). Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4):431-442.



- Crouch, G.I. (2011). Destination competitiveness: An analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1):27-45.
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3):137-152.
- D'Hautesserre, A.M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1):23-32.
- Dragičević, V., Jovičić, D., Blečić, I., Stankov, U., & Bošković, D. (2012). Business tourism destination competitiveness: a case of Vojvodina province (Serbia). *Ekonomski istraživanja*, 25(2):311-332.
- Durbarry, R., & Sinclair, M.T. (2003). Market shares analysis: the case of french tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 30 (4), pp. 927-941.
- Dwyer, L., Cvelbar, L.K., Edwards, D., & Mihalic, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33(2):305-316.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1):9-22.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5):369-414.
- Dwyer, L., & Forsyth, P. (2011). Methods of estimating destination price competitiveness: a case of horses for courses? *Current Issues in Tourism*, 14(8):751-777.
- Enright, M.J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6):777-788.
- Enright, M.J., & Newton, J. (2005). Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality. *Journal of Travel Research*, 43(4):339-350.
- Espinet, J.M., Fluviaà M., Rigall-I-Torrent, R., & Saló A. (2012). Hotel characteristics and seasonality in prices: an analysis using Spanish tour operators' brochures. *Tourism Economics*, 18(4):749-767.
- Falzon J. (2012). The price competitive position of Mediterranean countries in tourism: Evidence from the Thomson brochure. *Tourism Management*, 33(5):1080-1092.

- Freudenberg, M. (2003), "Composite Indicators of Country Performance: A Critical Assessment", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2003/16, OECD Publishing.
- Gomezelj, D., & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness: Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2):294-307.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1):25-43.
- Hassan, S.S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3):239-245.
- Hernández, J.M., & León, C.J. (2013). Welfare and environmental degradation in a tourism-based economy. *Tourism Economics*, 19(1):5-35.
- Hong, W.C. (2008). Competitiveness in the tourism sector. A comprehensive approach from economic and management points. Physica-Verlag, Heidelberg.
- HONG, W.C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12 (2), pp. 105-132.
- Hu, W., & Wall, G. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6):617-635.
- Huang, J.H., & Peng, K.H. (2012). Fuzzy Rasch model in TOPSIS: A new approach for generating fuzzy numbers to assess the competitiveness of the tourism industries in Asian countries. *Tourism Management*, 33(2):456-465.
- Jacob, M., Florido C., & Aguilo, E. (2010). Environmental innovation as a competitiveness factor in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 16(3):755-764.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3):273-283.
- Kresic, D., & Prebezac, D. (2011). Index of destination attractiveness as a tool for destination attractiveness assessment. *Tourism*, 59(4):497-517.

- Li, G., Song, H., Cao, Z., & Wu, D.C. (2013). How competitive is Hong Kong against its competitors? An econometric study. *Tourism Management*, 36:247-256.
- Mazanez, J.A., Wöber, K., & Zins, A.H. (2007). Tourism destination competitiveness: From definition to explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1):86-95.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., & Tarantola, S. (2005). Tools for composite indicators building. Technical report.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology, and competitive strategy*. Wallingford: CAB International.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CAB.
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2010). A model of destination competitiveness /sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44 (5) pp. 1049-1066.
- Romão, J., Guerreiro, J., & Rodrigues, P.M.M. (2013). *Territorial Differentiation, Competitiveness and Sustainability of Tourism*, pp. 271-285. Physica-Verlag, Heidelberg.
- Sánchez Rivero, M. (2012). Análisis cuantitativo del impacto económico de la competitividad en destinos turísticos internacionales. *Revista de Economía Mundial*, 32:103-125.
- Kim, S.S., & Agrusa, J. (2005). The positioning of overseas honeymoon destinations. *Annals of Tourism Research*, 32(4):887-904.
- Uysal, M., Chen, J.S., & Williams, D.R. (2000). Increasing state market share through a regional positioning. *Tourism Management*, 21(1):89-96
- World Economic Forum (2007, 2009, 2011, 2013): *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Geneva.
- Zhang, H., Gu, C.-L., Gu, L.-W., & Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy - A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism Management*, 32(2):443-451.

---

---

## LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO COMO FUNDAMENTO EN EL DISEÑO DE UN MODELO HOLÍSTICO PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Víctor Hugo Alonso Ferreras

*Doctor por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC); Máster Internacional en Turismo por la ULPGC. Consultor Senior. Director consultora. Docente. E-Mail: victor-hugo-alonso@hotmail.com. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España*

Claudia Breede Eyzaguirre

*Doctora por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC); Máster Internacional en Turismo por la ULPGC. Responsable Secretaría de Postgrados ULPGC. E-Mail: claudiabreede@hotmail.com. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.*

Juan Manuel Benítez del Rosario

*Doctor por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Decano de la Facultad de Económicas, Empresariales y Turismo ULPGC. E-Mail: dec\_fcee@ulpgc.es. ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España*

Magdalena Castaño Trujillo

*Profesora Titular Escuela Universitaria de La ULPGC. Secretaria de La Facultad de Economía, Empresa y Turismo. E-Mail: mcastano@dede.ulpgc.es*

### RESUMEN

El presente documento resume los principales antecedentes sobre el diseño de un Modelo holístico para evaluar competitividad de destinos turísticos (DT) basado en el concepto y la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito (FCE). El concepto de FCE se soporta en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o

esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información. Para la formulación del Modelo se utilizó una metodología teórico-empírica que se desarrolló en dos fases, recurriendo en primer lugar a la revisión documental y el análisis de casos, lo que derivó en el planteamiento del Modelo Inicial, para luego someterlo a su validación empírica mediante la técnica DELPHI. Como resultado se identificaron y validaron un conjunto de FCE específicos para evaluar competitividad de DT que se integraron en Dimensiones Críticas de Competitividad y a los que se asociaron una serie de Indicadores Clave (IC) para su medición. El Modelo constituye un instrumento estratégico y operativo que permite optimizar la gestión competitiva de un destino.

## **PALABRAS CLAVE**

Factores Críticos de Éxito, competitividad, evaluación competitividad de destinos turísticos.

## **ABSTRACT**

*This article gives a brief contextual overview of the steps taken to design a Model to evaluate the degree of competitiveness of a tourist destination (TD) based on the identification and integration of the Critical Success Factors (CSF). The concept of CSF is based on the idea that only a limited number of factors are really critical or vital to guarantee a competitively successful performance. The main objectives of the article consist in devising an integral Model to evaluate, efficiently and effectively, the degree of competitiveness of a TD, through the identification and integration of specific factors relating to the theoretical framework of strategic management. A two-phase theoretical-empirical methodology was used to design the initial Model. First, an exhaustive review of the existing bibliography on the subject was carried out, together with case-analyses, to formulate an initial Model which was then submitted to empirical validation via a Delphi study. This allowed for the identification and validation of a set of specific CFS to gauge*

*competitiveness of a TD which was integrated into the Critical Dimensions of competitiveness and which, likewise, were associated with a series of Key Indicators (KI) required for the evaluation. The end result is a strategic Model which allows for any tourist destination to optimise its management of competitiveness.*

## KEY WORDS

*Critical Success Factors, competitiveness, evaluation of competitiveness of tourist destinations.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En el entorno actual, dinámico, cambiante y de globalización de los mercados turísticos, los destinos se ven inmersos en una vorágine competitiva de todos contra todos aunque estén en lugares distantes. Por tanto, los Destinos Turísticos (DT) se enfrentan a un proceso de difícil supervivencia donde la estrategia competitiva marca su trayectoria (Sancho y García, s.f.). De esta forma, alcanzar óptimos niveles de competitividad se convierte en un factor absolutamente estratégico para los DT.

La competitividad es un constructo complejo y multidimensional dependiente de una red de diversos factores causales que puede aplicarse a un amplísimo rango de entes o sujetos y, por tanto, también a destinos turísticos (Alonso Ferreras, 2009).

En este contexto y, dentro de una perspectiva de dirección y gestión estratégica de destinos turísticos, se considera que la Evaluación de la Competitividad (EC) constituye un aspecto medular. La EC permite controlar y juzgar, facilitando las decisiones de cara a la búsqueda de la mejora continua competitiva para un destino.

Cuando se intenta evaluar competitividad es habitual que se tiendan a considerar importantes un sinnúmero de factores, tanto tangibles como intangibles, aunque en realidad es solo sobre unos cuantos, *los críticos o esenciales*, donde residen básicamente las mayores opciones de éxito competitivo siendo, por tanto, sobre los que se debe centrar y enfocar la

atención y los recursos. Es por ello que a la hora de desarrollar herramientas, sistemas o modelos para evaluar competitividad de destinos que sean eficientes y operativos es esencial el soporte que ofrece el concepto de **Factores Críticos de Éxito (FCE)**.

Este trabajo aborda los principales antecedentes sobre el diseño y desarrollo de un Modelo holístico, integral, genérico de amplio espectro –aunque susceptible de adaptación a casos específicos o singulares– para evaluar competitividad destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE como herramienta operativa de alto valor estratégico.

La estructura conceptual del Modelo se basa en la identificación e integración de FCE dentro de un marco de trabajo y análisis que se soporta en la gestión estratégica, contemplando los principales elementos involucrados en la noción de destino turístico y competitividad de destinos, integrando y combinando para ello fundamentos y conceptos de campos de conocimiento vinculados a destinos turísticos, competitividad, dirección estratégica, management, FCE e integración de factores.

La perspectiva holística e integral asume la importancia del todo sobre la suma de las partes, alude a la interacción de los múltiples componentes de algo. Es decir, considera las cosas en su totalidad, en su conjunto y en su complejidad, dado que a partir de ello se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo por separado.

Una de las hipótesis de partida del trabajo, la principal, sostiene que para que la evaluación de la competitividad de destinos turísticos, entendida como un constructo formado por múltiples factores causales, sea operativa y eficiente, debe aplicarse el concepto de FCE. El fundamento de la formulación de esta hipótesis se basa en el planteamiento que hizo Daniel (1961) en el campo de la dirección estratégica sobre la necesidad de depurar los elementos que no estuviesen directamente relacionados con el éxito de una organización para poder conformar sistemas de información estratégicos, manejables y operativos, que ayudasen a los directivos en la dirección y gestión de las organizaciones. Esta inquietud nació en Daniel ante la demanda de directivos de empresas que manifestaban tener el problema de contar con infinidad de informes y datos pero que,

sin embargo, pocos eran esenciales o reunían información útil y necesaria para dirigir y gestionar eficientemente una organización.

El Modelo parte así del concepto de FCE, es decir, de la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente relevantes para la obtención de resultados exitosos: los que garantizan un rendimiento competitivo de éxito. La identificación e integración de FCE evita, además, la complejidad que supone, en muchos casos, la operatividad y manejo de modelos conceptuales o extensos que suelen ver mermadas sus posibilidades de aplicación práctica, fundamentalmente porque contemplan un gran número de *inputs* de información que en gran medida suele ser irrelevante o no esencial. En este marco, el verdadero reto lo constituye la identificación y determinación de los FCE.

Para la integración de factores, el Modelo se apoya en el fundamento conceptual y estructural, bajo adaptación específica a destinos turísticos, que propone el *Balanced Scorecard (BSC)* desarrollado por Kaplan y Norton (1996) como un *Management system*.

La identificación y determinación de los FCE involucrados en la competitividad de destinos turísticos se realizó a través de una metodología teórico-empírica, recurriéndose en primer lugar a la identificación teórica, derivada de la revisión de literatura turística, de dirección estratégica y *management* y al análisis de casos, para luego hacer una validación empírica mediante la aplicación de la metodología Delphi. Los FCE identificados se integran en una serie de Dimensiones denominadas Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración (DCCI) asociándose un conjunto de Indicadores Clave (IC) que permiten su medición y evaluación final teniendo en cuenta que la competitividad es una variable latente ya que no puede ser observable de forma directa sino que solo puede evaluarse a partir de indicadores (Sánchez y Fajardo, 2004).

En este artículo se presenta una versión sintética del proceso desarrollado para el diseño y formulación del Modelo para evaluar competitividad de destinos turísticos pretendiendo constituir un sistema innovador, inteligente, eficaz y eficiente para evaluar competitividad de destinos dentro de un marco de dirección y gestión estratégica. En primer lugar se presenta un breve marco teórico conceptual sobre FCE para pasar a des-



cribir el proceso de construcción del Modelo, haciendo hincapié en el propósito establecido, las preguntas de investigación planteadas antes de comenzar, los objetivos pretendidos, las hipótesis de partida, los soportes sobre los que se apoya el diseño del Modelo y la metodología empleada. Finalmente se expone la representación grafica del Modelo definitivo presentándose por último algunos de los resultados y conclusiones más relevantes obtenidas de la investigación.

## 2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

---

El concepto de FCE nace y se desarrolla desde el ámbito de la disciplina de la dirección estratégica y el *management* empresarial. Como ya se ha avanzado, este concepto fue mencionado por primera vez por Daniel (1961) si bien fue John F. Rockart (1979) el primero que utilizó este término como sistema en un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* donde se presentaba un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la *Sloan School of Management* del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) que llamaron *Método de los Factores Críticos de Éxito*.

Rockart (1979) desarrolló la perspectiva de Daniel proponiendo el método de los FCE para ayudar a los directivos a especificar sus necesidades de información acerca de los aspectos que son críticos para sus organizaciones de forma que los sistemas de información pudiesen ser desarrollados para satisfacer esas necesidades. Es decir, desarrolla la idea de *cubrir las necesidades de información para los directivos* basándose en FCE, sosteniendo que este concepto es de gran utilidad para la conformación de sistemas de información eficientes. Rockart (1979, p.85) define FCE de la siguiente forma:

Los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.

Rockart plantea que lo que llama la atención en los sistemas de información es que suelen ofrecer demasiada información que se asimila sólo parcialmente y que, gran parte de ella, no es esencial o es poco relevante, concluyendo que el problema suele estar en la definición exacta de qué datos son los que un gestor necesita. Es decir, introduce la idea de la necesidad de incorporar el criterio de *discriminación y selectividad* de la información, que debe orientarse hacia FCE, para que los sistemas de información sean operativos, eficaces y eficientes.

En definitiva, tanto Daniel como Rockart se centraron en la importancia que supone el suministro de la mejor información para una gestión más efectiva de la planificación y el control. Por tanto, su principal contribución fue haberse centrado en áreas o aspectos estimados críticos.

## 2.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE FCE

Varios trabajos sobre estrategia (Hofer y Schendel, 1978; Gluck *et al.*, 1980; Pollalis y Grant, 1994) señalan que la identificación de los FCE, como punto clave, permite que una organización, aspecto extensible a un Destino, pueda:

- Valorar el entorno externo.
- Valorar la situación interna, identificar competencias y habilidades.
- Identificar las estrategias más apropiadas utilizando los factores críticos de éxito como puntos de anclaje.

Estos elementos son piedras angulares en la planificación y el proceso de desarrollo estratégico. Por tanto, la identificación y determinación de los FCE concretos a considerar es un aspecto de máxima relevancia.

Fridolin Mbarga (1995, pp. 41-42) afirma que la dirección estratégica integra principalmente cuatro escuelas de pensamiento, con cuatro enfoques metodológicos, referidos a la identificación de FCE que son:

- *El enfoque atomístico*. Lo adoptan los que creen que los FCE no son generalizables porque son específicos a una unidad estratégica de negocio considerada o porque son muy cambiantes en el tiempo y en el espacio.

- *El enfoque universalista.* Sus partidarios se empeñan en identificar FCE aplicables en cualquier espacio y tiempo.
- *El enfoque de la estrategia genérica competitiva.* Este enfoque afirma que algunos FCE son comunes a varias unidades de negocio (sean o no de la misma industria), cuando estas persiguen un mismo tipo de ventaja competitiva a largo plazo.
- *El enfoque de las teorías de contingencia.* Este enfoque considera que los FCE de una unidad estratégica de negocio están estrechamente ligados a factores de contingencia tales como la naturaleza y el ciclo de vida de la industria a la que pertenece.

En la práctica es habitual determinar los FCE a partir del estudio de casos, de donde se extraen aquellos que se identifican más interesantes, y a partir de la propia experiencia. En todo caso, lo más adecuado es la realización de un cuidadoso análisis de los FCE según cada caso en particular (Estéves y Pastor, 2000).

Una vez identificados los factores se deben correlacionar con objetivos, siendo necesario luego identificar la información requerida para monitorizar sus rendimientos.

## 2.2. FUENTES DE LOS FCE

La revisión de literatura específica (Rockart, 1979; Leidecker y Bruno, 1984; Lynch, 2003), indica que, a pesar de que se observan diferentes puntos de vista sobre las fuentes de los FCE, existe concordancia respecto a tres fuentes fundamentales:

- Factores medioambientales (macro entorno)
  - Factores industriales o sectoriales
  - Factores propios de la organización (destino en este caso)
- 
- *Factores medioambientales:* La principal característica del análisis medioambiental es su amplitud, ya que su alcance trasciende el interfaz industria/sector-empresa. Es de particular importancia para aquellas industrias/sectores cuya supervivencia depende de fuerzas

que no están bajo el control del ámbito industrial/sectorial (Cooper y Kleinschmidt, 1996).

El medio ambiente externo comprende factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos que se originan “más allá” de la situación operativa de una organización o sector (Pearce y Robinson, 1991; Shirvastava, 1994; Wright *et al.*, 1996).

- *Factores industriales o sectoriales.* Lynch (2003) sostiene que los FCE de la industria/sector se relacionan con el ambiente externo además de hacerlo con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria/sector.

Thompson y Strickland (2002) ven los factores de éxito industriales/sectoriales como los determinantes más importantes del éxito competitivo y económico de una industria/sector en particular. Sostienen que la identificación de los FCE dentro de una industria/sector es un tema estratégico clave ya que estos factores, normalmente, son los soportes sobre los que una organización construye su estrategia.

- *Factores de la Organización:* Cada organización, destino por extensión, dentro de una industria/sector ocupa una situación única que viene determinada por su historia, localización, recursos, competencias, habilidades, estrategia competitiva, entre otros aspectos. Es decir, cada organización puede *dictaminar* sus propios FCE (Rockart, 1979; Johnson y Scholes, 2002). Por ello, organizaciones pertenecientes a una misma industria/sector pueden mostrar distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

### 2.3. ASPECTOS CRÍTICOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FCE

Según Ghemawat (1991, p.7) los aspectos críticos con relación a la identificación de los FCE se concentran en:

- *La propia identificación:* es difícil seleccionar los factores importantes. El propio concepto implica discriminación y selectividad: identificar lo esencial.
- *Las relaciones:* incluso cuando éstas han sido identificadas puede no quedar claro cómo operan o interactúan esas relaciones.

- *El riesgo de generalizar*: las ventajas competitivas de una única organización, por definición, no pueden obtenerse buscando lo que está comúnmente aceptado como aportaciones de éxito a todas las organizaciones de la industria.
- *Caso omiso de perspectivas emergentes*: el éxito puede venir de un cambio en la industria más que de la identificación de los factores claves actuales de una organización. Mintzberg (1994) plantea que es erróneo considerar que las estrategias o factores claves de éxito puedan ser identificados de manera aislada, es decir, se debe integrar el análisis de factores del entorno con los factores internos de la propia organización –*hacia fuera y hacia adentro*–. Autores como Heene y Sánchez (1997) añaden que se deben tener en cuenta tanto los factores externos (macroentorno, industria, sector) como los internos ya que sólo el análisis conjunto permite identificar y obtener ventajas competitivas únicas, distintivas y más duraderas.

En términos generales, en la determinación de los FCE se debe tener en cuenta fundamentalmente que:

- Su logro ha de ser crítico o esencial para el éxito.
- Cada FCE debe ser necesario.
- Los FCE deben ser limitados y sopesados desde una perspectiva holística.
- Han de integrarse en los procesos que son críticos o esenciales para lograr un rendimiento satisfactorio.
- Los FCE tienen que poder ser medidos para ser evaluados.

## 2.4. APLICACIÓN DE INDICADORES A LOS FCE

Para que los FCE sean estratégicamente manejables es imprescindible identificar los indicadores que puedan usarse para su medición y evaluación (Leidecker y Bruno, 1984; Goodstein *et al*, 1992; Thompson y Strickland, 2002). Así, cada FCE debe contar con uno o más *indicadores clave* que provean la medida y un estándar para medir y evaluar su rendimiento. Los indicadores clave de rendimiento más efectivos son aquellos diseñados

o seleccionados de acuerdo con el proceso donde son usados de forma que faciliten una lectura comprensible y continua del rendimiento.

Los indicadores, objetivos y subjetivos, son, generalmente, una mezcla de índices de éxito que pueden ir desde ratios de liquidez o rentabilidad hasta resultados de opiniones de los clientes, la moral de los trabajadores o las actitudes de los agentes implicados.

### **3. COMPETITIVIDAD**

El estudio de la competitividad conlleva dificultades de orden conceptual y metodológico (Monfort Mir, 1999). El concepto de competitividad es complejo debido a los diversos factores que la determinan y las múltiples implicancias sociales y humanas que conlleva. Sánchez y Fajardo (2004) argumentan que, si bien se acepta que el significado literal de competitividad es capacidad para competir, el mismo concepto tiene una fuerte carga de subjetividad y un marcado carácter multidimensional.

La literatura muestra numerosas definiciones de competitividad. A modo de ejemplo tomaremos las siguientes: “Capacidad que tiene un bloque, país, región, empresa, organización o cualquier otro ente para producir bienes o servicios capaces de competir (“vender”) con éxito en un mercado en competencia directa con otros competidores” (LID de Economía y Empresa, 2003); “Capacidad de proporcionar bienes, productos o servicios por los que los clientes estén dispuestos a pagar un precio que entienden justo en relación a lo ofrecido por otros competidores: ofrecer algo similar o igual al resto pero que el mercado lo acepte y pague de mejor grado” (Dwyer 2001).

El concepto de competitividad se puede aplicar a un amplísimo rango de unidades de análisis, desde una nación, hasta un producto o servicio determinado, pasando por una región, un municipio, un sector económico, una corporación empresarial, una empresa individual o un destino turístico como en este caso, significando que implica un proceso por el cual se rivaliza, utilizando los factores propios, para aumentar beneficios o ampliar mercados a costa de los beneficios de otros que operan en el mismo ámbito o mercado.

En definitiva, es un concepto complejo y multidimensional o unidimensional si se lo toma desde un punto de vista que observe la competitividad como una variable dependiente de una red compleja y amplia de factores causales.

### **3.1. COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS**

Aunque el concepto de competitividad se ha utilizado principalmente en la investigación del sector industrial, han sido varios los autores que han demostrado que no hay ningún obstáculo que impida aplicar la teoría de la competitividad al sector servicios (Riddle, 1986; Richardson, 1987; Gray, 1989).

Hasta hace poco tiempo, la investigación académica había prestado poca atención al estudio de la competitividad de los destinos desde una perspectiva holística o integral, prevaleciendo los trabajos referidos a aspectos más específicos o particulares que influyen en la competitividad como es el caso de la imagen, los impactos del turismo, la calidad, o sobre segmentos particulares como el estudio de la competitividad aplicada a la hotelería (Buhalis, 2000; Enright y Newton, 2004).

El turismo es de fácil comercialización internacional: los oferentes del producto pueden competir en el mercado en un ambiente totalmente liberalizado (Crouch y Ritchie, 1999). Por ello, se afirma que la industria del turismo internacional se está volviendo cada vez más competitiva y sólo los mejores destinos podrán prosperar: los destinos tienen que adoptar una actitud más activa y disponer de una estrategia competitiva que se fundamente en la búsqueda de una posición favorable en el mercado (Buhalis, 2000).

Crouch y Ritchie (1999) afirman que la competitividad de un destino depende de su habilidad para maximizar sus características. Según estos autores, para asegurar la competitividad de un destino en el largo plazo, tiene que disponer de ventajas comparativas y competitivas.

Para Pearce (1997:139) “es absolutamente necesario hacer un seguimiento de la competitividad a través de técnicas de evaluación y métodos que pueden analizar y comparar sistemáticamente los distintos atributos

de los destinos competidores dentro de un contexto de planificación. Una evaluación y comparación sistemática tal de los componentes principales de un destino respecto a los de los competidores que pueda proporcionar una mejor apreciación de las ventajas competitivas entre tales destinos competidores”.

Entre los trabajos más desarrollados y reconocidos a nivel conceptual y explicativo llevados a cabo por investigadores del turismo sobre competitividad de destinos turísticos destaca el Modelo desarrollado por Crouch y Ritchie (1999, 2000). Estos autores argumentan que, en términos absolutos, el destino más competitivo es el que tiene mayor éxito, esto es, el que aporta mayor bienestar para sus residentes de manera sostenible, añadiendo que la competitividad es ilusoria sin sostenibilidad (Crouch y Ritchie, 2000).

Crouch y Ritchie (1999) introducen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva en el análisis de los destinos turísticos. En un destino turístico las **ventajas comparativas** están relacionadas a recursos heredados como el clima, el paisaje, la flora y la fauna o un legado histórico cultural, mientras que las **ventajas competitivas** lo están con la habilidad o capacidad del destino para usar estos recursos a largo plazo teniendo en cuenta diversos factores como la gestión de calidad, las habilidades de los trabajadores, los niveles del servicio o las políticas públicas (Crouch y Ritchie, 1999).

#### 4. DESTINOS TURÍSTICOS

---

Desde una perspectiva muy estricta, un destino turístico se identifica con una localidad (Scaramuzzi, 1993), un núcleo turístico, una zona turística, un Municipio, una región o cualquier espacio geográfico (Sancho *et al.*, 1998).

La literatura ofrece diversas definiciones de destino turístico, revelando la mayoría de ellas que, básicamente, **un DT es una zona geográfica que contiene un desarrollo y un conjunto de atracciones que satisfacen y atraen a un número suficiente de visitantes.**



El aspecto espacial tiene una destacada relevancia en la conceptualización de destino turístico toda vez que cualquier producto turístico se fundamenta en un lugar geográfico que desempeña el papel de su continente (una playa, un museo) agrupándose en torno a estos elementos el resto de facetas o conjugación de elementos (tangibles e intangibles) que acaban definiendo el destino turístico.

Ejarque (2005:43) sostiene que un destino turístico es ante todo un sistema complejo que está formado por cuatro elementos fundamentales:

- La economía local: generada por las propias empresas, el mercado de trabajo y la actividad productiva del destino.
- La sociedad, la gente y los residentes que viven en el destino.
- La naturaleza del destino y los recursos turísticos: comprende no sólo los atractivos turísticos únicos sino también el medio ambiente construido que debe ser equilibrado, estar conservado y ordenado.
- La notoriedad y la calidad del destino.

#### 4.1. EL DESTINO COMO UN SISTEMA: EL SISTEMA-DESTINO TURÍSTICO

Laws (1995) define el destino como un sistema conformado por **grupo de agentes unidos** por relaciones con reglas específicas donde la acción de cada parte influye en la de otros, de manera que los objetivos comunes tienen que definirse y alcanzarse de un modo coordinado. Laws subraya que, por tanto, una oferta individual, un hotel por ejemplo, influye, con mayor o menor peso, en el contexto general de la misma forma que el contexto determina el producto.

Según Ejarque (2005) un sistema-destino turístico que funcione está formado por un **amplio conjunto de componentes y participantes** que constituyen la oferta completa. Este conjunto comprende tanto los recursos naturales, los servicios directamente utilizados por los turistas –alojamiento, gastronomía, transportes–, los indirectamente ligados al turismo –bancos, gasolineras, servicios de mantenimiento, las actividades económicas–, como la propia identidad cultural e histórica, la población residente, los operadores y organizaciones responsables de la dirección y gestión del destino. Todo ello conforma el **sistema-destino turístico**.

Así, se puede afirmar que el sistema-destino turístico está conformado por varios componentes, tratándose de una serie de elementos, agentes y recursos que directa o indirectamente colaboran entre sí, muchas veces sin ser conscientes de tal situación. La colaboración es la consecuencia del hecho de que los miembros del sistema se ven motivados e incentivados por la demanda que usa las atracciones, los servicios y las infraestructuras del destino.

Para Inskip (1991) los elementos integrantes del **sistema turístico** son:

- Atracciones y actividades turísticas: comprenden las características ambientales, los recursos naturales, culturales, monumentos o eventos que constituyen el motivo por el que los turistas visitan un destino.
- Oferta de alojamiento: considera todas las modalidades de alojamiento.
- Otros servicios: se incluyen todos los servicios y estructuras complementarias necesarias para la presencia de los turistas (restaurantes, bares, bancos, asistencia médica, farmacias, información turística, servicios de seguridad, comercios, supermercados, entre otros).
- Transportes: incluye las infraestructuras que garantizan el acceso al destino, ya sean externas o internas, y las vinculadas específicamente al transporte (aeropuertos, puertos, autopistas).
- Otras infraestructuras: considera todas aquellas infraestructuras necesarias para el desarrollo del destino y para que los turistas puedan recibir el servicio deseado, al mismo tiempo que son utilizadas por la población residente en el destino (electricidad, agua, recogida de basura, telecomunicaciones).
- Instituciones: comprende las instituciones y entes administrativos de un destino necesarios para el desarrollo y gestión del turismo. Incluye aspectos como planificación, formación de recursos humanos, promoción, regulación normativa hasta las estructuras organizativas públicas.

Algunos autores como Cooke (1982), Garrod y Fyall (1988), Hunter *et al.* (1995), sostienen que a esta agrupación de componentes hay que añadir uno más, ciertamente clave, dentro del sistema-destino como es la comunidad local, los residentes, los habitantes, la población local o la comuni-

dad receptora, según se prefiera denominar si se entienden como sinónimos. Hunter *et al.* (1995) afirman que el objetivo final del desarrollo turístico en un destino debe ser el bienestar y la calidad de vida de la comunidad que acoge dicho desarrollo. Cooke (1982) afirma que cuando los residentes perciben que la actividad turística contribuye a mejorar su calidad de vida, en su concepción más amplia, tenderán a tener un mayor grado de tolerancia hacia los visitantes, realizándose una interacción más satisfactoria entre ambas partes dando una imagen positiva del lugar.

En resumen, podríamos considerar destino turístico un área geográfica específica o unidad territorial que tenga vocación de planificación estratégica y disponga de cierta capacidad administrativa para desarrollarla, que ofrezca un conjunto de atracciones, productos y servicios que son consumidos bajo el nombre de marca del destino y que se comercializa como un sistema integrado donde tienen cabida una multiplicidad de actores. Es decir, se adopta el concepto de destino como un **sistema**: el **sistema-destino turístico** conformado por el conjunto que incorpora tanto los recursos naturales y culturales, que a menudo son la base misma de la existencia del destino, los servicios directamente utilizados por los turistas –alojamiento, gastronomía, transportes, los indirectamente ligados al turismo –bancos, gasolineras, servicios de mantenimiento, otras actividades económicas-, hasta la población residente, los operadores y organizaciones responsables de la dirección y gestión del destino, sosteniéndose, además, como premisa básica que la capacidad de configurarse como un **sistema integrado** constituye en sí mismo uno de los elementos de competitividad del destino.

## **5. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO**

---

### **5.1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS**

Teniendo en cuenta el contexto expuesto, el propósito que se estableció fue desarrollar, dentro de un marco de gestión estratégica y a partir de un análisis teórico que ofreciese un sólido fundamento conceptual, un **Modelo holístico, integral y genérico**, aunque de marcada flexibilidad adap-

tativa, para evaluar competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de FCE que contribuyese a una optima dirección y gestión competitiva de destinos turísticos

Los objetivos fijados fueron:

- **Objetivo general:**
  - Formular y desarrollar un Modelo holístico, integral, genérico, de amplio espectro, basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito que constituya un sistema de información crítico o esencial para la evaluación de la competitividad de destinos turísticos dentro de una perspectiva de gestión y control estratégico.
- **Objetivos parciales:**
  - Conformar un marco teórico conceptual previo de soporte al Modelo a partir de la integración y combinación de fundamentos y conceptos de campos de conocimiento vinculados a destinos turísticos, competitividad, dirección estratégica, *management*, FCE e integración de factores.
  - Conformar una herramienta operativa para el control estratégico de la competitividad de destinos basada en los principios conceptuales y estructurales básicos de un *BSC* susceptible de adaptación a casos particulares, singulares o específicos.

## 5.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Expuesto el propósito, surgieron, de forma previa a la investigación, un conjunto de dudas **cuestiones o preguntas de investigación** que debían afrontarse previamente tales como, entre otras:

- ¿Cómo podría evaluarse la competitividad de destinos turísticos dentro de un marco de gestión estratégico?
- ¿Qué características definen un destino turístico?
- ¿Qué refiere la literatura contemporánea sobre la competitividad en términos generales y sobre competitividad de destinos en particular?
- ¿Es posible conformar un marco o modelo holístico genérico de amplio espectro, independientemente de las adaptaciones específicas que puedan incorporarse para su aplicación a casos concretos, que in-

tegre los principales aspectos que forman parte de la competitividad de destinos y suministre información crítica o relevante para el control y evaluación de la competitividad de un destino?

- ¿Pueden aplicarse o adaptarse desarrollos, conceptos e instrumentos usados habitualmente en el campo de la dirección estratégica y el *management*, diseñados fundamentalmente para su aplicación en la gestión y control de organizaciones productivas individuales, predominantemente del sector industrial, para la conformación de un marco o Modelo para evaluar la competitividad aplicable a destinos turísticos?
- Dado que en la competitividad de destinos, en tanto fenómeno multidimensional y complejo, intervienen una serie de factores, aspectos, áreas y ámbitos que la explican, ¿constituyen la perspectiva holística y la integración una base idónea para el control y evaluación estratégica de la competitividad?
- ¿Qué base conceptual puede aplicarse para desarrollar un Modelo de integración que permita una evaluación integral de la competitividad de un destino?
- ¿Constituye el concepto de Factores Críticos de Éxito, dado su impacto condicionante en el éxito o fracaso competitivo, una base fundamental para la conformación de un Modelo integrado que posibilite el suministro de información relevante o crítica para evaluar la competitividad de destinos? ¿Cuáles son las características, naturaleza y alcance de los Factores Críticos de Éxito?
- Dado que la competitividad de destinos es una variable latente ¿Qué FCE e Indicadores Clave asociados pueden tener mayor impacto e incidencia crítica sobre la competitividad de destinos? ¿Cómo pueden identificarse y definirse? ¿Qué fuentes pueden usarse? ¿Cómo validarlos?
- ¿Es posible realizar un mapa estratégico causa-efecto que permita correlacionar FCE de competitividad a efectos de facilitar la toma de decisiones más adecuadas dentro de un marco de gestión estratégica de destinos turísticos?
- ¿Qué estructura puede adoptar o cómo puede representarse el marco o Modelo para evaluar la competitividad de destinos bajo una perspectiva holística e integral basada en FCE?

Las respuesta a estos interrogantes supuso el desarrollo de un proceso extenso, lógico y sistemático de investigación que derivó en el Modelo finalmente desarrollado.

### 5.3. HIPÓTESIS

Las hipótesis de trabajo, entendidas como bases que se dan como ciertas y de las que se parte para comenzar la investigación, planteadas fueron:

**HIPOTESIS 1: La competitividad es un constructo multidimensional**

Se considera que el concepto de competitividad es complejo y multidimensional ya que no es probable que un solo factor, aspecto, área o variable la explique por sí mismo, sino que es más probable que sea una serie diversa de ellos.

**HIPOTESIS 2: La evaluación operativa de la competitividad de destinos turísticos puede hacerse aplicando el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE).**

Teniendo en cuenta que el concepto de competitividad implica la participación de numerosas variables y factores, para evaluar la competitividad de forma operativa y eficiente debe hacerse bajo el soporte que ofrece el concepto de FCE. El fundamento de la formulación de esta Hipótesis se basa en los planteamientos ya expuestos que hicieron Daniel (1961) y Rockart (1979) en el campo de la dirección estratégica.

**HIPOTESIS 3: La identificación e integración de los FCE componentes de un Modelo genérico que permita evaluar competitividad de destinos turísticos puede hacerse con una metodología teórico-empírica.**

El aspecto clave en la formulación de un modelo o herramienta de información diseñada bajo el concepto de FCE es la identificación de los Factores estimados críticos, teniendo en cuenta dos aspectos subyacentes: a) se tiende a considerar importantes un cúmulo de factores como los responsables del éxito o fracaso competitivo, por tanto, la dificultad está en identificar los críticos o esenciales y b) la necesidad de definir una metodología adecuada y contar con perfiles cualificados capaces de hacer esa identificación, lo que conlleva la necesidad de

que conozcan las características y particularidades que engloba un destino turístico. Es decir, cómo y quiénes identifican los FCE.

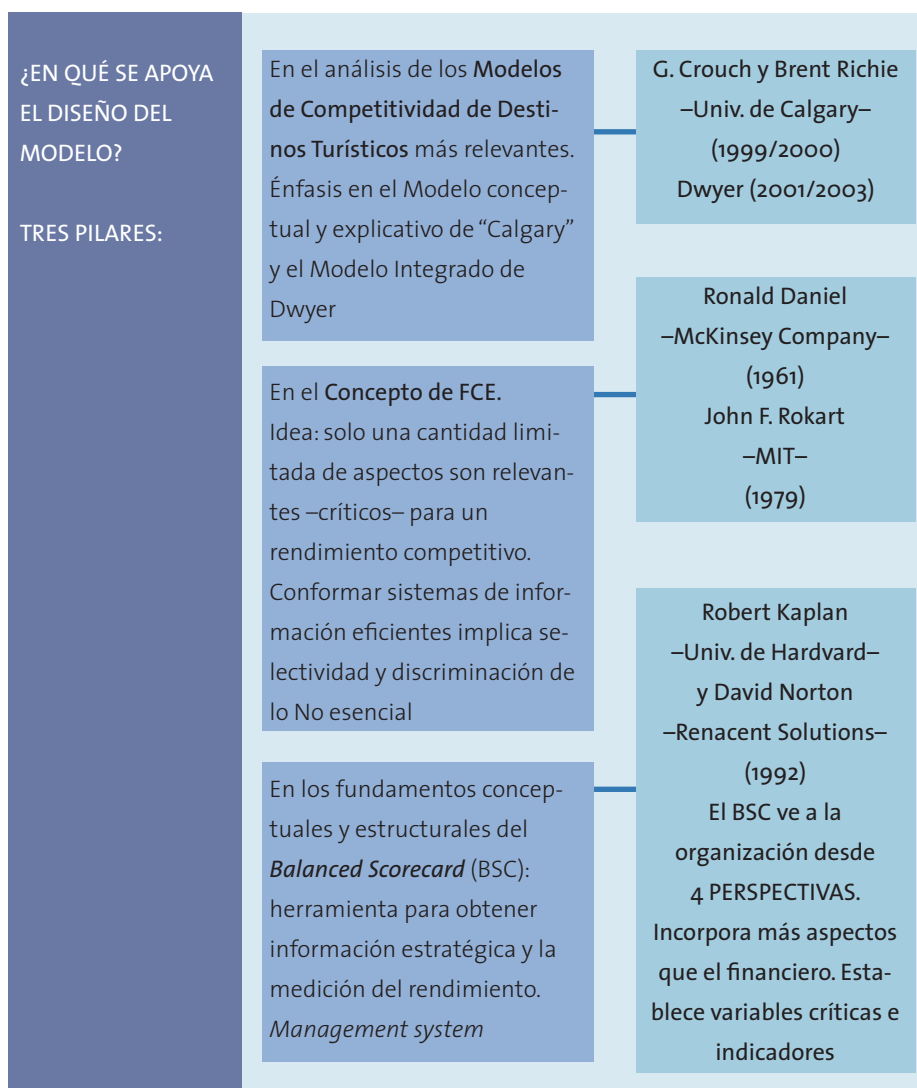
**HIPOTESIS 4: La evaluación de la competitividad de destinos puede realizarse desde una perspectiva holística e integral.**

Dada la multidimensionalidad que conlleva el concepto de competitividad, es inherente su evaluación desde una perspectiva holística que incorpore todas las facetas que puedan incidir en ella, asumiendo la importancia del todo sobre la suma de las partes. Este acercamiento integral es un enfoque hacia la gestión estratégica que viene desarrollándose en los últimos años por diversos autores (Nonaka, 1991; Pemberton y Stonehouse, 2000; Campbell et al., 2003) entendiéndose que también puede aplicarse a destinos turísticos dado que estos conforman un sistema de variables, tangibles e intangibles, donde se interrelacionan aspectos físicos, territoriales, económicos, sociales, de dirección y gestión, humanos, de recursos, entre otros (Hall, 2000) lo que hace necesaria la perspectiva integral.

## 5.4. SOPORTES DEL MODELO

El diseño del Modelo desarrollado se apoyó en tres pilares básicos según se ilustra en la Fig. 1

FIGURA 1: SOPORTES DEL MODELO



Fuente: elaboración propia



## 5.5 METODOLOGÍA

Para la formulación del Modelo se aplicó una metodología basada en un planteamiento teórico-empírico desarrollado en dos grandes fases:

- 1) **FASE I: Formulación, desarrollo y planteamiento del Modelo Inicial (parte teórica).** A partir de la revisión de la literatura, el análisis de casos y, mediante un esfuerzo de adaptación argumentada a destinos turísticos, se conformó la estructura y se determinaron los componentes del Modelo Inicial, siguiéndose para ello el patrón estructural, adaptado, de un BSC. Así, se identificaron y definieron una *v* que concentran y permiten la agrupación e integración global de los diversos factores determinantes de la competitividad de un destino en un número limitado de áreas a las que se integró un conjunto de FCE a los que se asoció, a su vez, una serie de Indicadores Clave (IC), objetivos y subjetivos o evaluativos, que proveen la medida y un *standard* de rendimiento para cada FCE. La estructura del Modelo Inicial desarrollada en esta Fase puede verse en la Figura 2.

FIGURA 2: ESQUEMA CONCEPTUAL DEL MODELO INICIAL



Fuente: elaboración propia

2) **FASE II: Validación de la estructura y componentes determinados en la primera Fase (parte empírica). Formulación del Modelo Final.**

A efectos de validar la estructura y componentes planteados en la primera Fase, se aplicó la metodología DELPHI contando con la participación de un grupo de cualificados y reconocidos expertos de prestigio en turismo, dirección estratégica y *management*. La selección de los participantes constituye en gran medida la base sobre la cual se apoya el éxito o el fracaso de la aplicación de la técnica DELPHI. Por tanto, se impone la participación de especialistas en el área de estudio. En este caso, la selección de los expertos se basó en los siguientes **criterios**:

- Que el grupo de expertos participantes estuviese conformado entre 10 y 30 personas, horquilla estimada idónea para esta técnica (Monfort Mir, 1999, p. 23).
- La condición de contar cada uno de ellos con un reconocimiento académico o profesional contrastado dentro del ámbito del turismo.
- Incluir la participación de perfiles profesionales que se desempeñasen en puestos relevantes en diferentes actividades vinculadas al turismo (investigación, enseñanza, gestión, planificación, explotación) tanto dentro del marco de las Administraciones Públicas como del ámbito privado.
- Contemplar una representatividad territorial diversa de los expertos (nacionales e internacionales).

A partir de estos criterios se conformó un grupo de 30 expertos (de ámbito nacional e internacional y de contrastada experiencia académica y/o profesional sectorial), que participaron de forma anónima entre ellos en las distintas rondas de consulta.

Para la primera ronda de consulta se diseñó un soporte donde se exponían los FCE identificados en la primera fase, así como las DCCI definidas y los IC asociados a cada FCE. El cuestionario final se estructuró en tres bloques con un total de 272 ítems que los expertos evaluaron y valoraron.

Gracias a una de las características del método Delphi, como es la capacidad innovadora y creativa que tiene a través de la generación de ideas por parte de los expertos participantes en el proceso, en la primera ronda se introdujeron nuevos aportes, argumentados, para la resolución y enriquecimiento de las cuestiones planteadas.

Con esta información adicional y, una vez cuantificadas estadísticamente las respuestas de la primera ronda a través de medidas de tendencia central y dispersión, se elaboró el cuestionario para una segunda ronda donde se reflejaba la opinión grupal y las respuestas emitidas por cada experto en la primera ronda, solicitándose a cada participante que reflexionara sobre estas y sobre sus propias respuestas y que rectificara o ratificara sus valoraciones si lo estimaba oportuno, argumentando su punto de vista, en función de la respuesta grupal. Se solicitó también la valoración y consideración sobre los nuevos aportes introducidos.

Los resultados de la segunda ronda mostraron un nivel de consenso notable y una alta convergencia en las respuestas dándose por finalizado el proceso. Durante todo el proceso el anonimato entre los expertos participantes fue asegurado. Esta fase conllevó varios meses de trabajo.

## **6. FORMULACIÓN DEL MODELO FINAL**

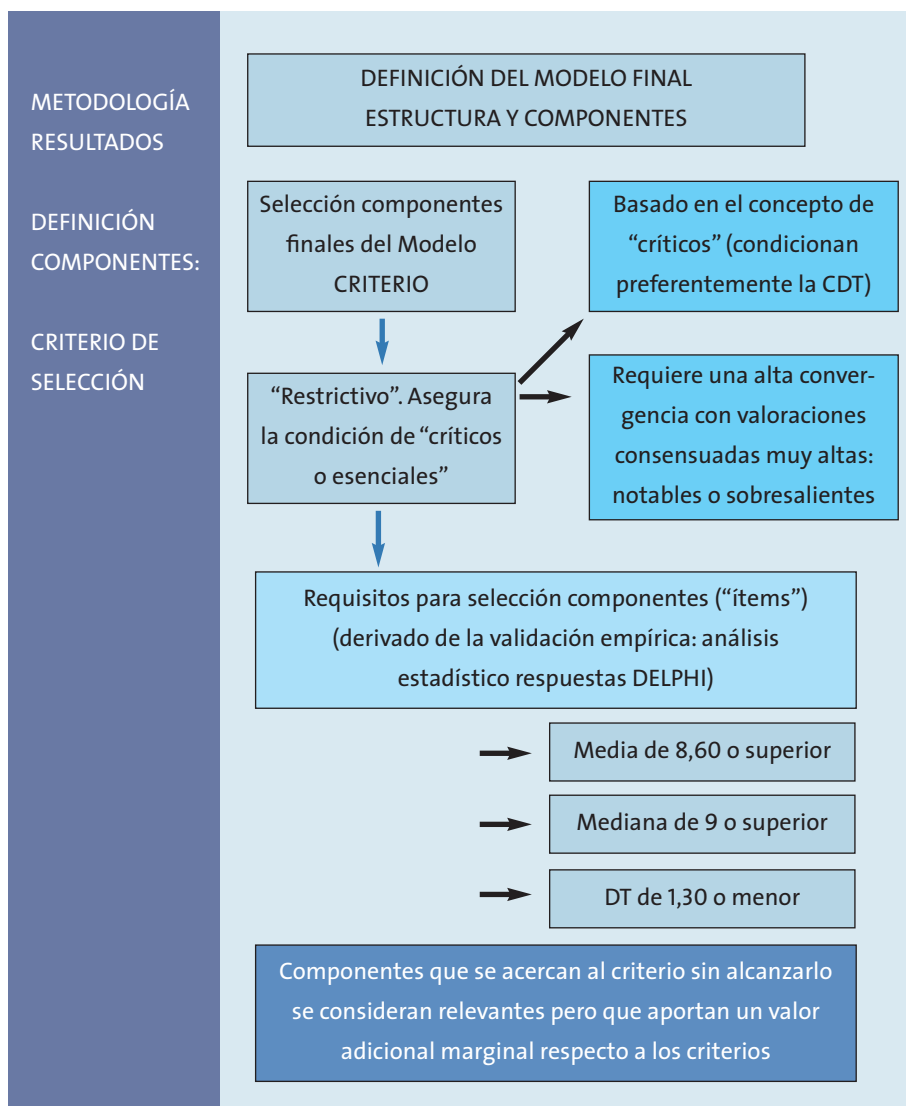
---

Dado que el objetivo del trabajo era desarrollar un Modelo integral, compacto y *operativo* para evaluar competitividad de destinos basado en el concepto de FCE –aquellos que condicionan preferentemente la competitividad-, para la determinación final de qué componentes habrían de considerarse críticos o esenciales y, por tanto, de cuales conformarían el Modelo Final, se adoptó el criterio de seleccionar aquellos que, en los resultados estadísticos derivados de la validación empírica, cumpliesen con los requisitos de presentar: una Media de 8,60 o superior; una Mediana de 9 o superior; una Desviación Típica de 1,30 o menor

El criterio se basó en la obtención de una alta convergencia en las valoraciones en una escala de 1 a 10. El criterio adoptado, si bien restrictivo en cuanto requiere de una valoración consensuada muy alta, garantiza que los componentes seleccionados para formar parte del Modelo son

considerados, de forma consensuada, como los más críticos o esenciales (véase la Figura 3).

FIGURA 3: CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO FINAL



Fuente: elaboración propia

Los FCE determinados y validados finalmente para tener en cuenta a la hora de evaluar la competitividad de destinos turísticos integrados en las DCCI según resultados estadísticos obtenidos de la aplicación del Delphi y en base al criterio de selección descrito se exponen en la Tabla 1.

**TABLA 1: FCE ESTIMADOS CRÍTICO O ESENCIALES EN LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS INTEGRADOS EN DIMENSIONES CRÍTICAS DE COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN**

DIMENSIONES CRÍTICAS DE INTEGRACIÓN				FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS			
DIMENSIONES	Media	Mediana	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desv. típ.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: I+D+i	9,43	10,00	0,843	- Desarrollo de los RRHH	9,55	10,00	0,671
				- Desarrollo e innovación en productos y servicios	9,45	9,50	0,596
				- Desarrollo de infraestructuras (incluye accesibilidad)	9,23	9,00	0,813
				- Desarrollo e innovación tecnológica (sistemas de reservas, gestión, comercialización,...)	9,18	9,00	0,907
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESTINO	9,30	10,00	0,876	- Planeamiento integral del destino	9,21	10,00	0,976
				- Organización y coordinación del destino	9,17	10,00	1,193
				- Dirección y Gestión estratégica del destino	9,30	10,00	1,222
				- Gestión de los RRHH del destino	9,17	10,00	1,267
				- Gobernanza	9,11	9,00	0,737
				- Gestión del marketing del destino	9,13	9,00	1,140
- Gestión turística responsable del destino	8,60	9,00	1,283				

LA IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO...

DIMENSIONES CRÍTICAS DE INTEGRACIÓN				FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS			
DIMENSIONES	Media	Mediana	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desv. típ.
RECURSOS, ESTRUCTURA TURÍSTICA, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS DE APOYO Y COMPLEMENTARIOS	9,52	10,00	0,947	- Recursos Humanos (RRHH)	9,59	10,00	0,734
				- Facilidades de acceso	9,36	10,00	0,902
				- Protección de los recursos	9,42	10,00	0,961
				- Atractivos turísticos	9,14	10,00	1,082
				- Infraestructuras generales	9,14	9,00	0,774
				- Estructura turística (Comodidades turísticas: alojamiento, restauración, transporte interior,...)	9,18	9,00	0,853
DESARROLLO SOSTENIBLE	9,26	10,00	1,251	- Servicios de apoyo y complementarios	8,95	9,00	1,046
				- Innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino	9,73	10,00	0,647
				- Sensibilidad medioambiental	9,26	10,00	1,251
				- Políticas y prácticas de gestión sostenibles	9,27	10,00	1,279
				- Crecimiento social	8,67	10,00	1,290
AGENTES IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)	9,00	10,00	1,348	- Crecimiento económico	8,60	9,00	1,287
				- Marco global, interrelaciones, 'ambiente' entre agentes implicados	9,23	10,00	1,020
				- Agentes implicados locales (prestadores de servicios turísticos y de apoyo)	9,14	10,00	1,207
				- Población residente	8,95	10,00	1,527
				- Administraciones Públicas turísticas	9,23	9,50	0,922

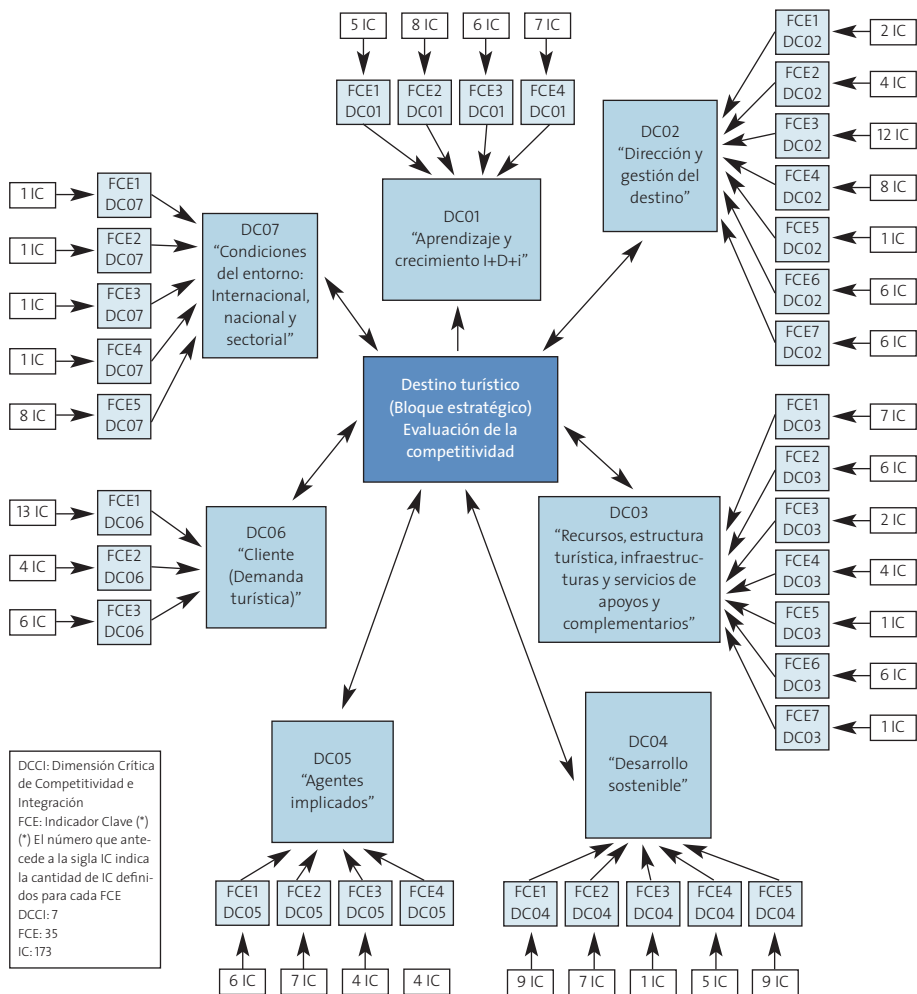
DIMENSIONES CRÍTICAS DE INTEGRACIÓN				FCE DETERMINADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS			
DIMENSIONES	Media	Mediana	Desv. típ.	Factores Críticos de Éxito	Media	Mediana	Desv. típ.
CLIENTE (Demanda turística)	8,91	10,00	1,807	- Satisfacción	9,70	10,00	1,063
				- Fidelización/retención y seguimiento posterior del cliente	9,26	10,00	1,176
				- Captación de clientes	8,67	9,00	1,241
CONDICIONES DEL ENTORNO: INTERNACIONAL, NACIONAL Y SECTORIAL	8,96	9,00	1,147	- Hábitos, motivaciones y comportamiento demanda turística	9,45	10,00	0,858
				- Evolución TICs y condiciones internacionales del transporte	9,32	9,50	0,839
				- Condiciones económicas globales	8,86	9,00	0,990
				- Condiciones de éxito mundiales exigidas a un destino turístico	8,62	9,00	0,716
				- Condiciones entorno nacional y sectorial	8,64	9,00	1,002

Fuente: elaboración propia (derivada de la parte empírica de la investigación)

Los resultados muestran una clara convergencia en las respuestas dándose un consenso notable, considerado en muchos de los casos como técnicamente unánime, habiéndose así determinado treinta y cinco (35) FCE estimados de fuerte incidencia en la competitividad de destinos turísticos. Estos FCE fueron integrados en las siete Dimensiones Críticas de Competitividad e Integración definidas. Asimismo, se identificaron y validaron un conjunto de Indicadores Clave para cada FCE (un total de 173 para los 35 FCE) conformándose así el Modelo adaptado a los fundamentos conceptuales y estructurales de un BSC.

La representación gráfica del Modelo Final, una vez validados los componentes y estructura, puede verse en la Figura 4.

FIGURA 4: ESTRUCTURA MODELO FINAL



Fuente: elaboración propia

## 7. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La competitividad de un destino turístico es un constructo en el que intervienen múltiples factores, tanto tangibles como intangibles, aunque es sólo sobre unos cuantos, *los críticos*, donde residen fundamentalmente las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.



En cuanto al caso particular de la hipótesis que sostenía la importancia y pertinencia de la aplicación del concepto de FCE para que el Modelo dirigido a evaluar competitividad de destinos turísticos resultante fuese operativo y eficiente (como sistema de información), la Tabla 2 refleja los resultados obtenidos referidos a esta aseveración, habiendo sido sometida a validación a través de dos ítems específicos incluidos en el soporte utilizado en el Delphi aplicado.

**TABLA 2: VALORACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE FCE PARA HACER OPERATIVO Y EFICIENTE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EVALUAR COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS**

Aseveración	Media	Mediana	Desv. Típica
A pesar de la multidimensionalidad y complejidad de la competitividad y, teniendo en cuenta la posibilidad de adaptación a especificidades, es posible plantear un modelo genérico de amplio espectro basado en la identificación e integración de FCE.	8,82	9	1,26
Al evaluar competitividad de Destinos Turísticos, si bien se tiende a considerar importantes un gran cúmulo de factores, es sólo sobre unos cuantos, los críticos, donde fundamentalmente descansan las opciones de éxito competitivo y, por tanto, sobre los que hay que centrarse	8,65	9	1,30

Fuente: elaboración propia (derivada de la parte empírica de la investigación)

Como se observa, se produjo una alta convergencia en las respuestas y un grado de consenso notable en la aceptación de ambas aseveraciones, confirmándose que los FCE aportan información relevante que permite *conformar sistemas o modelos de información operativos* que facilitan y optimizan la evaluación evitando la complejidad que supone la operativa y manejo de modelos o sistemas de información extensos que, desde un punto de vista operativo o estadístico, pueden saturarse, siendo difícil su manejo o medición perdiendo relevancia, paradójicamente, por el exceso

de información y la *no discriminación de lo esencial*, lo que puede conllevar una menor eficiencia en la toma de decisiones, la dirección y gestión estratégica de un destino.

La conclusión final referida a esta Hipótesis es su total corroboración, ya que para evaluar competitividad de destinos turísticos, desde una perspectiva de operatividad y eficiencia, el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE) ayuda a especificar o identificar las necesidades de información acerca de los aspectos que son esenciales o críticos, permitiendo la conformación de sistemas de información eficaces, eficientes y operativos.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son un número limitado de áreas, aspectos, condiciones o variables en las que, si los resultados son satisfactorios, *garantizan un rendimiento competitivo exitoso*. El reto consiste en identificar y determinar los FCE concretos. Para ello, la aplicación de una metodología teórico-empírica como la utilizada en este caso se revela como un método idóneo.

La innovación ocupa un plano prioritario constituyendo una de las claves para que un destino pueda ser competitivo en un entorno donde lo único constante es el cambio.

Entre los FCE concretos más valorados con relación a su incidencia en la competitividad de un destino destacan:

- La capacidad de innovación, creatividad, singularidad y unicidad del destino.
- La seguridad.
- El planeamiento integral del destino.
- Los Recursos Humanos.
- La protección de los recursos.
- Las facilidades de acceso.
- Las políticas y prácticas de gestión sostenible.
- La evolución de las TIC's y las condiciones internacionales del transporte.
- El desarrollo de productos y servicios.
- El estudio, análisis y seguimiento continuo de la evolución de los hábitos, motivaciones y comportamiento de la demanda.

Entre las principales ventajas y aportes del Modelo destacan:

- Permite la *integración* derivada de un marco estratégico así como alinear la misión, visión y lineamientos estratégicos de un destino turístico.
- Incorpora elementos considerados *críticos y esenciales* para evaluar competitividad de destinos.
- Ayuda a *reducir la cantidad de información* extrayendo lo esencial.
- Adopta una *estructura sencilla* y ofrece una imagen gráfica clara de los componentes críticos que hacen a la competitividad y rendimiento de un destino desde una perspectiva integral.
- Tiene un carácter genérico de amplio espectro que presenta una *flexibilidad adaptativa* relevante que permite su adaptación a cualquier situación o realidad.
- Identifica *FCE concretos* para evaluar competitividad de destinos turísticos.
- Ayuda a *alinear los indicadores estratégicos* a todos los niveles.
- La estructura y metodología *facilita la comunicación* entre los agentes implicados.
- Ofrece la posibilidad de *analizar correlaciones entre factores*.
- Permite *evaluar la actuación del conjunto* y de forma parcial por áreas.
- Ayuda a centrarse de manera continua en la visión estratégica del destino y a *desarrollar planes* de acción que influyan en los FCE.
- Permite identificar los aspectos que provocan mayor impacto sobre los resultados y la competitividad
- Permite la toma de decisiones de cara a la obtención de ventajas competitivas, la optimización en la asignación de recursos, actuaciones e inversiones
- Incrementa la capacidad para apreciar la *integración* y la *interdependencia* de factores existentes en torno a un destino turístico.
- Ofrece un *enfoque equilibrado* de forma que los FCE pueden ser identificados desde una serie de Perspectivas o Dimensiones diferentes.
- Muestra un *camino lógico de desarrollo estratégico* que lleva a un crecimiento sostenible y a la competitividad del destino como un todo.
- Permite *supervisar las mejoras* en la eficiencia de las operaciones, variables o factores.

Si bien el Modelo es consistente en cuanto a su planteamiento, desarrollo metodológico y resultados obtenidos en la determinación de los Factores, caben mencionar algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta como:

- La competitividad es un concepto relativo y su medición puede variar en función de las variables que se tomen como referencia.
- El Modelo para evaluar competitividad se apoya en el concepto de *Factores Críticos de Éxito*. Por tanto, se *concentra* en los factores considerados críticos que es donde descansan las mayores opciones de éxito o fracaso competitivo.
- Aunque los resultados estadísticos muestran sutiles diferencias en las valoraciones, lo que conforma a su vez un *ranking* que denota cierta preferencia o mayor peso de unos factores sobre otros, sería importante profundizar en las ponderaciones en función del impacto de cada factor en la competitividad de cara a una mejor optimización en las decisiones, actuaciones e inversiones que puedan derivarse en el marco de la dirección y gestión de un destino.
- El Modelo es de carácter genérico aunque presenta una gran flexibilidad adaptativa. Por ello, su aplicación o adaptación a un destino concreto, situación singular o tipología particular podría modificar algunos factores y dar relevancia a otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALONSO FERRERAS, Victor Hugo (2009). "Un Modelo holístico para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de Factores Críticos de Éxito", Tesis Doctoral, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

BUHALIS, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.

CAMPBELL *et al.* (2003). "Business strategy: an introduction" (2º ed.), Oxford, Butterwort.

COOKE, K. (1982): "Guideline for socially appropriate tourism development in British Columbia", *Journal of Travel Research*, 21 (1) pp. 22-27.

- COOPER, R.G. y KLEINSCHMIDT, E.J. (1996). "Winning business in product development: the critical success factors" en *Research Technology Management*, Julio-Agosto.
- CROUCH, G. y RITCHIE, J.R.B. (1999). "Tourism, competitiveness and societal prosperity en *Journal of Business Research*, 44, pp. 137-152.
- CROUCH, G. y RITCHIE, J.R.B. (2000). "The competitive destinations: a sustainable perspective" en *Tourism Management*, 21 (1), pp. 1-7.
- DANIEL, Ronald (1961). "Management information crisis" en *Harvard Business Review*, 39, Septiembre-October, pp. 110-121.
- DWYER, L. y KIM, C. (2001). "Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea", Sydney, Australia-Korea Foundation.
- EJARQUE, J. (2005): "Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing", Pirámide, Madrid.
- ENRIGTH, M.J. Y NEWTON, J. (2004): "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach", *Tourism Management*, 25, pp. 777-778.
- ESTEVEZ, J. y PASTOR, J. (2000). "Establishing the importance of ERP implementation critical success factors along ASAP methodology processes", *International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS)*, 1, Portugal, pp. 182-187.
- FRIDOLÍN MBARGA, Xabier (1995). "Factores clave de éxito del sector Industrial hotelero", Madrid, Secretaria General de Turismo de España.
- GARROD, F. Y FYALL, A. (1988): "Beyond the rhetoric of sustainable tourism", *Tourism Management*, 19 (3), pp. 199-212.
- GHEMAWAT, P. (1991). "Commitment: The dynamic of strategy", New York, Free Press.
- GLUCK, F.W., KAUFMAN, S.P. y WALLACK, A.S. (1980). "Strategic management for competitive advantage" en *Harvard Business Strategy*, 58, pp. 154-161.
- GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.J. y PFEIFFER, J.W. (1992). "Applied strategic planning", San Diego, Pfatler.
- GRAY, H.P. (1989): "Services and comparative advantage theory", *Services in World Economic Growth*, pp. 65-103.
- HALL, C.M. (2000). "Tourism planning: policies, processes, relationships", London, Prentice Hall.

- HEENE, A. y SANCHEZ, R. (1997). "Competence based strategic management", London, Wiley.
- HOFER, C.W. y SCHENDEL, D. (1978). "Strategy formulation: analytical concepts", St. Paul, West Pub. Co.
- HUNTER, C. Y GREEN, H. (1995): *Tourism and the environment: A sustainable relationship*, Routledge, London.
- INSKEEP, E. (1991): "Tourism planning: an integrated and sustainable development approach", John Wiley & Sons, New York.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2002). "Exploring corporate strategy", Hertfordshire, Prentice Hall.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1996). "Translating strategy into action: the Balanced Scorecard", Boston, Harvard Business School Press.
- LAWS, E. (1995): "Tourist Destination Management", Routledge, Londres.
- LEIDECKER, J.K. y BRUNO, A.V. (1984). "Identifying and using critical success factors" en *Long Range Planning*, 17 (1), pp. 15-21.
- LID (2003): *Diccionario LID de Empresa y Economía* (10º ed.), LID, Madrid.
- LYNCH, R. (2003). "Corporate Strategy", (3º ed.), London, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1994). "The rise and fall of strategic planning", New York, Mac Millan.
- MONFORT MIR, Vicente (1999). "Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola". Tesis Doctoral, Valencia, Universidad de Valencia.
- NONAKA, I. (1991). "The knowledge-creating company" en *Harvard Business Review*, 69 (8), pp. 96-104.
- PEARCE, J.A. y ROBINSON, R.B. (1991). "Strategic management: formulation, implementation and control", Irwin, Homewood.
- PEARCE, D.G. (1997): "Competitive destination analysis in South East Asia", *Journal of Travel Research*, 35 (4), pp. 16-24.
- PEMBERTON, J. y STONEHOUSE, G. (2000). "Organisational learning and knowledge assets: an essential partnership" en *The Learning Organisation*, 7 (4), pp. 184-193.
- POLLALIS, Y. y GRANT, J.H. (1994). "Information resource and corporate strategy development" en *Information Strategy: the executive's Journal*, 11 (1), pp. 12-17.

- RIDDLE, D.I. (1986): "Service-led growth: the role of the service sector in world development", Praeger, New York.
- RICHARDSON, J.B. (1987): "A sub-sectoral approach to services' trade theory", *The Emerging Service Economy*, pp. 59-82. Pergamon Press, Oxford.
- ROCKART, J.F. (1979). "Chief executives define their own data needs" en *Harvard Business Review*, 57, pp. 81-92.
- SANCHEZ RIVERO, M. y FAJARDO CALDERA, M.A. (2004). "La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños", en *Jornadas de Economía del Turismo*, Palma de Mallorca, 28-29 de Mayo.
- SHIRVASTAVA, P. (1994). "Strategic management concepts and practice", Cincinnati, South Western.
- SANCHO PÉREZ, A. *et al.* (1998): "Introducción al turismo", OMT, Madrid.
- SANCHO PÉREZ, A. y GARCÍA MESANAT, G. (s.f.). "El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores líderes". [http://iei.uv.es/docs/po-nencias/posicionamiento\\_turístico.pdf](http://iei.uv.es/docs/po-nencias/posicionamiento_turístico.pdf), 11 de Diciembre de 2007.
- SCARAMUZZI, I. (1993): "Inventari i Luoghi Turistici", CEDAM, Padova.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (2002). "Administración estratégica", México, Mc Graw Hill.
- WRIGTH, P., KROLL, M.J. & PARNELL, J. (1996). "Strategic management concepts and case", New York, Prentice Hall.

---

---

## AN EXPLORATORY ANALYSIS OF CUSTOMER SATISFACTION IN THE EXTRAHOTEL INDUSTRY

Juan Carlos Martín

*Full Professor*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

*Faculty of Economics, Business and Tourism*

*35017 Las Palmas de Gran Canaria, Spain*

*Phone: +34 928 45 8189 Fax: +34 928 45 8183 jcmartin@daea.ulpgc.es*

Cira Mendoza

*Junior Researcher*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

*Faculty of Economics, Business and Tourism*

*35017 Las Palmas de Gran Canaria, Spain*

*Phone: +34 928 45 2797 Fax: +34 928 45 8183 cmendoza@acciones.ulpgc.es*

Concepción Román

*Full Professor*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

*Faculty of Economics, Business and Tourism. 35017 Las Palmas de Gran Canaria, Spain*

*Phone: +34 928 45 1796 Fax: +34 928 45 8183 croman@daea.ulpgc.es*

### ABSTRACT

Meeting customer satisfaction is crucial today to improve customer services by delivering higher quality in all service-oriented industries. The aim of this study is to develop a framework to assess customer service in the extra hotel industry for a sample of four non-hotel complexes in the south of Gran Canaria Island. A synthetic service quality indicator is built from customer reviews for 47 service quality attributes in order to analyze and rank the performance of each establishment. Data were collected from 164 tourists



who lodged in the four complexes through a structured questionnaire. The 47 attributes were analysed by both a bottom-up and a top-down approach differentiating them in three global hierarchies, name list physical tangibles, services and friendliness of staff. Through this exploratory analysis, management may be assisted with important insights to streamline their operations and enhance the quality of the tourist's experience by incorporating service quality attributes that tourists value most.

## KEYWORDS

Customer Satisfaction, Exploratory analysis, Non-hotel industry, Synthetic Service Quality Indicators.

## RESUMEN

Hoy en día las industrias de servicios tratan de mejorar el servicio que prestan a sus clientes por medio de mejoras en la calidad. Para ello, resulta crucial conocer el grado de satisfacción de sus clientes. El presente estudio pretende desarrollar un marco metodológico para evaluar el servicio al cliente en la industria extrahotelera del sur de la isla de Gran Canaria. Para ello, se realizó una encuesta estructurada a 164 turistas alojados en 4 establecimientos extrahoteleros. A partir de 47 atributos, se construye un indicador sintético de calidad del servicio con el fin de analizar el desempeño de cada establecimiento. Nuestro análisis utiliza dos enfoques diferenciados, Bottom-up y Top-down, diferenciándose ambos en tres dimensiones: tangibles físicos, servicios y amabilidad del personal. Gracias a este análisis exploratorio, los directivos pueden contar con una herramienta útil para coordinar y dinamizar sus operaciones, mejorando la calidad de la experiencia del turista mediante la incorporación de aquellos atributos que los turistas valoran más.

## PALABRAS CLAVE

Satisfacción del cliente, Análisis exploratorio, Industria extrahotelera, Indicadores sintéticas de calidad de servicio.

## INTRODUCTION

---

Tourism has become one important sector of Canary Islands economy. It is evident that the financial crisis of the euro zone has affected the hospitality industry in the region. This jointly with the appearance of new other important tourism competitor markets and the fierce competition has intensified the need for businesses and organizations to assume a quality perspective in the design and management of their operations. In such a competitive industry, companies will have to strive to deliver higher levels of service quality as a means to achieve competitive differentiation (McColl et al., 1998).

Garbarino and Johnson (1999) stated that customer satisfaction is derived from the quality of the product and service experience in comparison to previously held expectations. Definitions of customer satisfaction state that this term is the consequence of customers' comparison about their perception of how one service has been performed and their expectations about it. (Lewis and Bloom, 1983; Lehtinen and Lehtinen, 1982; Grönroos, 1984; Parasuraman et al. 1985). A positive relationship between the organizational performance in terms of quality of service, the level of customer satisfaction and the firm's success seems to be intuitively logical. In fact, numerous studies recognize the existence of a positive relationship between customer satisfaction and long term firms' success (Bowen and Shoemaker, 1998; Ittner and Larcker, 1998; Eklöf et al., 1999; Tepeci, 1999). As Matzler et al. (2004, p.271) mention, "*it is argued that satisfaction leads to increased loyalty, reduced price elasticity, increased cross-buying, and positive word of mouth*". Furthermore, Johnson et al. (1996) demonstrated that customer satisfaction is related to customer loyalty, which, in turn, is related to profitability. Therefore, service quality has been target of an increasing concern by practitioners, in their efforts to identify the critical factors that determine customer satisfaction and loyalty. For firms to meet customer expectations, it is important to know the importance customers place on the individual components of the service experience and how the business performs in relation to those components.

Consumers judge service offered on a limit set of attributes, some of which are relatively important in determining satisfaction, while others are not critical to consumer satisfaction but are related to dissatisfaction when performance on them is unsatisfactory (Swan and Combs, 1976). In this sense, it is essential to have a good understanding of the business facts that are important for customers in order to meet their expectations with regard to the services and products offered. Specific tools for managers to identify areas where they need to revise resource allocation are required. However, each company is constrained by limitations on its available resources. Therefore, it must be decided how scarce resources are best employed to achieve the highest level of customer satisfaction. The importance-satisfaction analysis is an effective and recognized method to set strategic priorities for the management of customer satisfaction (Matzler et al., 2002). Importance and satisfaction on service elements are two indicators applied to evaluate the corresponding service quality performance (Hung et al., 2003). The dimensions of satisfaction and importance to the customer are analysed for quality attributes and combined into a matrix that allow an organization to identify improvement priorities and direct quality-based marketing strategies. At the heart of the importance-satisfaction analysis is the importance-performance analysis (IPA) (Martilla and James, 1977). The extension of the analysis into the non-hotel industry provides opportunities for individual firms to evaluate its performance by identifying primary drivers of customer satisfaction, setting improvement priorities, identifying possible overkills and areas of “acceptable” disadvantage (Maztler et al., 2004).

Tourist apartments provide an ample range of services to customers. They include lodging services, reception, kitchen and kitchenware, swimming pools and gardens and room cleaning, among others. Many of them even incorporate restaurant services. But service quality not only consists of tangible attributes, but also intangible or subjective ones such as quietness, safety or staff friendliness. In this sense, it is obvious that service quality is constituted as a multidimensional measure from different services offered. In fact, Zeithaml and Bitner (2000) have suggested that customers do not perceive quality as a uni-dimensional concept. Rather, their

assessment of quality includes perceptions of multiple factors. In order to make comparisons of service quality performance, an indicator that add into a single measure the different service quality dimensions is needed. Synthetic indicators are a useful way to aggregate multidimensional information; thereby they facilitate interpretation and better representing the firms' performance on service quality. General public often find easier to interpret synthetic indicators than determinate common factors across many separate indicators (Saltelli, 2007). The general objective of most of these indicators is to establish a performance ranking according to some aggregated dimensions.

Despite the significant presence extra-hotel industry has for tourism in the Canary Islands<sup>1</sup>, to our knowledge, there is no literature that evaluates service quality in tourist complex of apartments. The present study aims to fill this gap developing an analytical framework for creating a synthetic service quality indicator (SQI) from a weighted importance-satisfaction matrix analysis, using two different data processing approaches -bottom-up and top-down, in order to check if there are differences on the final results of SQIs rankings. Our study presents its empirical application for a sample of 164 tourists lodged in four complex of apartments located in the south of Gran Canaria island, concretely in the municipalities of San Bartolomé de Tirajana and Mogán.

The evaluation of service quality in the region is of utmost necessity, not only due to the importance tourism sector has on the economy of the island, but also because of the current necessity for rehabilitation of the main tourist areas which were mostly developed since the fifties (Medina et al., 2008). For this reason, our proposal could be used to analyse different rehabilitation projects that could be envisaged in the tourist areas in the municipality of San Bartolomé de Tirajana for different policy makers of the agencies that represent the Spanish State, the Canary

---

<sup>1</sup> San Bartolomé de Tirajana is the main tourist municipality of the island of Gran Canaria. In total, there are 72.523 extra-hotel beds on the island and the number of non-hotel establishments represents approximately 73% of the total in 2012. (ISTAC, 2013).

Islands government, the inter-island Council of Gran Canaria and San Bartolomé de Tirajana municipality Council.

The rest of the paper is organized as follows. Next section describes the service quality attributes, the questionnaire and data collection and the respondents' profile. Section 3 describes the importance-satisfaction analysis and the methodology employed to build the synthetic service quality indicators. The results obtained are shown and commented in section 4, and finally, section 5 concludes with management implications.

## **SERVICE QUALITY ATTRIBUTES AND QUESTIONNAIRE**

### **SERVICE QUALITY ATTRIBUTES**

The first step to evaluate quality of service is to identify a number of service attributes. The quality of services perceived by consumers can be represented and measured by some attributes. These attributes have to be selected in a correct way to reflect accurately the evaluation problem and the service problem to investigate. For our purpose, 47 service quality attributes have been analyzed to measure service quality performance: 29 tangibles, 9 attributes related to the services offered and 9 regarding the friendliness of the staff of each service offered. The attributes to be included in the study were discussed and studied deeply on a focus group meeting with the managers of the sample organizations. Table 1 shows the service quality attributes. Due to one of the organizations did not have restaurant service, the dimensions related to it were not considered.

**TABLE 1. SERVICE QUALITY ATTRIBUTES**

	FACILITIES AND TANGIBLES	
Ease of access to the apartment	Bathroom facilities	Furniture/Decoration in restaurants and bars
Front desk facilities	Laundry service	Furniture/decoration in common areas
Quietness in the apartment	Cleaning of the apartment	Hammocks

FACILITIES AND TANGIBLES		
Apartment temperature (air conditioning)	Apartment Security	Wireless / Internet
	Food at breakfast	Apartment views
Apartment furniture	Food at dinner	Closeness to beach (location)
Comfort of the mattress		
TV	Food at à la carte restaurant	Apartment decor and design
Kitchen furniture	Drinks	Apartment size
Kitchenware	State of the garden area	Parking
Pools	Pool temperature	
SERVICES		
Front desk service (check-in)	Repair and maintenance service	Restaurant service (à la carte)
Other front desk services	Restaurant service (breakfast)	Bar service (day)
Room cleaning service	Restaurant service (dinner)	Bar service (night)
FRIENDLINESS OF THE STAFF		
Front desk service (check-in)	Repair and maintenance service	Restaurant service (à la carte)
Other front desk services	Restaurant service (breakfast)	Bar service (day)
Room cleaning services	Restaurant service (dinner)	Bar service (night)

## QUESTIONNAIRE AND DATA COLLECTION

Questionnaires are commonly used to reflect the customer satisfaction levels on critical service elements. A questionnaire consisting of four sections was structured for the purpose of measuring customer service in each of the four non-hotel complexes. The survey was structured to measure satisfaction, the degree of importance customers give to each attribute with respect to the overall quality and the degree of agreement/disagreement of how customers' expectations were or not fulfilled over all the 47 service quality attributes and for three quality dimensions: tangibles and facilities, services, and friendliness of the staff. Customer were asked to rate each attribute on its performance.

The first section of the questionnaire measured, through nine and five-point Likert scales respectively, the satisfaction level and the agreement/

disagreement regarding the degree of how customers' expectations were or not fulfilled for facilities, service and staff and overall quality items. The degree of security decision about returning to the complex and recommending it to friends and family was also asked. In the second section, tourist's socio-demographic and holiday-related data were obtained. Following sections constitute the main ones for our study. The third section, composed of 29 questions, was designed to determine tourist satisfaction and the degree of importance with facilities and tangibles of the establishments. Through nine-point Likert scales, the satisfaction level (ranging from *not satisfied to very satisfied*) and the importance (ranging from *not very important to very important*) are measured. A five-point Likert scale also measured the degree of agreement/disagreement regarding the degree of how customers' expectations were or not fulfilled for each of the 29 tangibles. It ranged from *much worse than expected to much better than expected*. Finally, the last section measured the same items than tangibles did but in the case of services and friendliness of the staff dimensions. Tourist satisfaction and importance with the dimensions of tangibles and facilities, services and staff friendliness will be the main variables to analyze service quality in the present study.

The sample population for this study was composed of international and domestic tourists, who lodged in one of the four tourist complex of apartments during the months of July and August, 2012. A total of 164 valid questionnaires were obtained from interviewing tourists over 18. A self-completion questionnaire was distributed by each organization receptionist at the end of their stay. Respondents were informed about the purpose of the survey in advance of being given the questionnaire.

## **RESPONDENT'S PROFILE**

As Table 2 presents, German citizens (36.3%) were the most represented nationality lodged in the non-hotel accommodations studied. Are Germans, after the British, those who most visit Gran Canaria island in recent years (ISTAC, 2013). Managers stated that in summer months they receive a

higher proportion of Spanish tourists than the other months of the year. This assumption is supported by our sample profile, with 23.29% of Spanish tourists staying at one of the four complexes analyzed. The sample of respondents was differentially divided in terms of gender, with 62.75% males and 37.25% females. Tourists aged between 45 and 54 were the most represented group (29.66%), followed by respondents aged between 35 and 44 years old (19.31%). Regarding the nights of stay, the most represented percentage (45.04%) stayed between 7 and 13 nights. 60.63% respondents travelled in tourist class, and 36.22% chose charter/travel package as plane ticket. Most of respondents (76.40%) had never previously visited the complex they had stayed at. However, 13.48% of tourists had visited it from 1 to 3 times, while the remaining percentage (10.11%) had visited more than 5 times. The great proportion of people who traveled for holidays (96.67%) supports the idea that the south of Gran Canaria island is an attractive tourist holiday destination. Management staff, technicians and professionals and qualified workers came first in the list as the most frequently interviewed profession groups. Operators of machines or others and unqualified workers came last. The couple is the most represented travel companion (45.10%), followed by children and couple (16.99%) and friends (15.69%). Regarding the net family income per month, the most represented group in the sample presented revenues between 3001€ and 5000€, followed by 24.14% who obtained between 2001€ and 3000€. Net family income per month greater than 10000€ came last in the list (2.30%).

**TABLE 2. RESPONDENT'S PROFILE (IN PERCENTAGES)**

COUNTRY OF RESIDENCE		PREVIOUS VISIT TO THE COMPLEX		
Germany	3	6.30	0 times	76.40
Spain		23.29	1-3 times	13.48
UK		14.38	5-8 times	6.74
Ireland		7.53	9 or more times	3.37
Holland		6.16	<b>REASON FOR TRAVEL</b>	
Denmark		2.74	Holidays	96.67
Italy		2.74	Other	2.00



COUNTRY OF RESIDENCE		PREVIOUS VISIT TO THE COMPLEX	
Switzerland	2.05	Business/Work	1.33
Sweden	1.37	Profession	
Scotland	1.37	Management Staff	25.42
France	1.36	Technicians and professionals	24.58
Lithuania	0.68	Qualified workers	19.49
Gender		Office worker	11.86
Male	62.75	Others	9.32
Female	37.26	Operators of machines or others	6.77
AGE		Unqualified workers	2.55
18-24	14.48	<b>TRAVEL COMPANIONS</b>	
25-34	18.62	Couple	45.10
35-44	19.31	Children and couple	16.99
45-54	29.66	Friends	15.69
55-64	12.41	Children	10.46
65 or older	5.52	Alone	4.58
NIGHTS OF STAY		Children, couple and friends	3.92
1-6	18.32	Children and friends	2.61
7-13	45.04	Couple and friends	0.65
14-20	27.48	Net family income per month (€)	
21-28	9.16	< 1000	4.60
TYPE OF PLANE TICKET		[1001,2000]	20.69
Tourist class	60.63	[2001,3000]	24.14
Charter/Travel package	36.22	[3001,5000]	36.78
Others	3.15	[5001,8000]	6.90
		[8001,10000] 4.60 > 10000	2.30

## METHODOLOGY

### APPROACHES TO MEASURE CUSTOMER SATISFACTION

As already mentioned in the previous section, satisfaction level and importance had a nine-point Likert scale for each service attribute. Means of the customer's satisfaction and service attributes importance ratings

were calculated and then sorted into three percentiles. In our study, top-down (TD) and bottom-up (BU) approaches are used to process data and measure customer satisfaction from different perspectives.

TD approach consists of evaluating service quality through a general overview of the 47 total attributes. The three dimensions (tangibles and facilities, services, and staff friendliness) are gathered together and satisfaction and importance percentiles delimitation is done throughout the 47 total attributes. No distinction among the three dimensions has been done. The overall synthetic service quality indicator will be built from a general perspective of all service quality attributes. In the bottom-up approach (BU), the three dimensions are clearly specified and satisfaction and importance percentiles are delimited for each dimension. By this way, BU approach allows to build an overall synthetic indicator from the specific dimensions of service quality. The difference between these two approaches lies on the way in which the percentiles are defined.

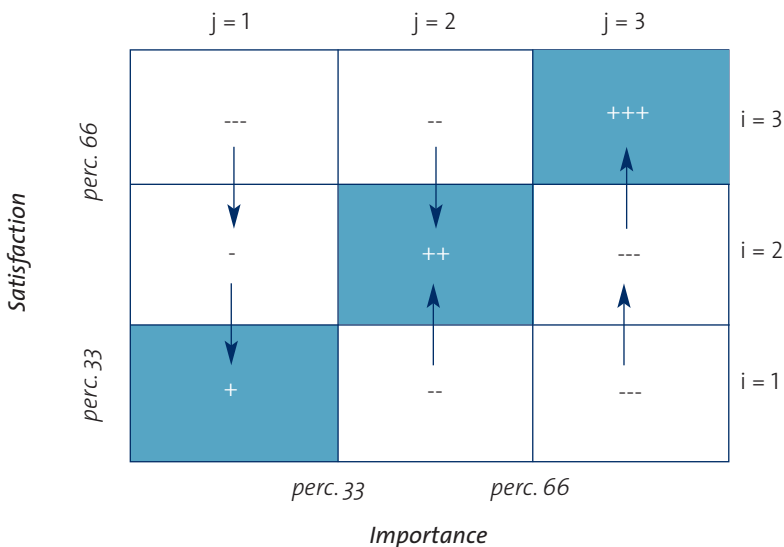
As mentioned above, the aim of this study is to create a synthetic service quality indicator (SQI) for the four non-hotel establishments of our sample using both TD and BU approaches and observe whether there are differences between both methods in the final SQIs rankings. Therefore, we will empirically test whether or not service quality measures built from a general overview of all the service quality attributes together and from specifying the different dimensions that conform service quality produce differences in final SQIs rankings.

### **IMPORTANCE-SATISFACTION MATRIX**

We have applied an importance-satisfaction matrix with weights to build a synthetic service quality indicator and rank the customer service performance of the non-hotel accommodations studied. As mentioned above, the importance-satisfaction analysis is based on importance-performance analysis (Martilla and James, 1977). An importance-satisfaction matrix constitutes an effective and standard means of evaluating a firm's performance in the market, identifying improvement opportunities and guiding strategic planning efforts (Den, 2007). Importance and satisfaction

are measured using the same set of attributes, so as they can be directly compared within the same attributes via the importance-satisfaction matrix. Measures of service attributes importance and satisfaction are combined into a two-dimensional chart. Attributes importance is depicted along the x-axis and attributes satisfaction are depicted along the y-axis. They are measured in terms of percentiles. Figure 1 shows the Importance-Satisfaction matrix.

**FIGURE 1. IMPORTANCE – SATISFACTION MATRIX**



As mentioned above, the satisfaction level and the importance had a nine-point Likert scale for respondents to review customer service. Mean values of importance and satisfaction were calculated for each service attribute. Service attributes were then sorted into percentiles, dividing the data set into three subsets. This division defines nine quality performance zones in the Importance – Satisfaction matrix. Notation  $Z_{ij}$  ( $i, j=1, 2, 3$ ) is used to simplify the illustration, representing the different service quality performance zones. Each area suggests different service quality strategies. Interpretations follow the combination of importance and satisfaction percentiles of each attribute. The bottom-left zone ( $Z_{11}$ ) reflects customers

who present a low level of satisfaction and consider the service attribute as unimportant in the overall quality. The top-right zone ( $Z_{33}$ ) reflects customers who are significantly satisfied and feel the service attribute as significantly important. The middle zone ( $Z_{22}$ ) reflects clients who are moderately satisfied and consider the service attribute as moderately important. Organizations should maintain service quality performance in these three shaded target zones ( $Z_{11}, Z_{22}, Z_{33}$ ). That is, providing levels of customer service according to the importance clients give to each of the service attributes. When a complex of apartments presents all its service attributes in the target zones, it means that there is no need to implement any strategy that requires a change in the managerial procedures. Cells outside the target zones indicate the service attributes the firm should focus on to enhance customer satisfaction, avoiding over wasting resources or increasing efforts in those attributes that are more valued. In this sense, companies would reduce the waste of resources by moving from zones  $Z_{31}$ ,  $Z_{32}$  and  $Z_{21}$  to the correspondent target zones. On the contrary, companies should change part of the resources and efforts to increase the satisfaction levels in the zones  $Z_{12}$ ,  $Z_{13}$  and  $Z_{23}$ . Arrows in figure 1 show the direction in which organizations should move to locate in the target zones. Down arrows indicate that companies are wasting resources. The apartment has over satisfied clients regarding some dimensions: satisfaction exceeds service importance. By providing an adequate service quality to customers, companies can meet customer expectations under reasonable operation costs. Organizations can use alternative plans with cheaper costs to locate the service quality performance within the correspondent target zone, with lower customer satisfaction to an adequate level of importance (Hung et al., 2003). On the contrary, up arrows show the direction in which firms have to orientate resources in order to fall in the correspondent target zone. Some dimensions exhibit areas where clients are under-satisfied. Actions to improve the service quality are required to enhance customer satisfaction and reach the target zones.

Based on this analysis, particular improvement opportunities are determined. Attributes that are rated high in importance and high in satisfaction (zone  $Z_{33}$ ) constitute the major strength and should be

maintained and heavily promoted (Lambert and Sharma, 1990). Attributes having a low importance rating and a low satisfaction rating (zone  $Z_{11}$ ) suggest that investing scarce resources on these attributes may have little strategic advance. Attributes that are rated high in importance and low in satisfaction (zone  $Z_{13}$ ) are the attributes that an organization should pay particular attention to, investing greatest amount of resources to improve the performance of these attributes. Zone  $Z_{13}$  requires top priority and should be targeted for immediate improvement efforts. The degree of priority for action is represented by the quantity of minus signs in figure 1. The more minus signs are, the more immediate and higher priority should be the improvement actions to enhance service quality performance. The priorities for improvements are, first,  $Z_{13}$ , then  $Z_{31}$  and  $Z_{23}$  followed by  $Z_{12}$  and  $Z_{32}$ , and  $Z_{21}$  is the last. Plus signs in figure 1 indicate the degree of good customer service performance. The more important the service attributes are, the greater the strategic advance will be when investing resources on these attributes. Therefore, weights in target zones have different values. In this sense, zone  $Z_{33}$  has greater weight than zone  $Z_{22}$ , and this one presents greater weight than zone  $Z_{11}$ . Based on this reasoning, ad-hoc subjective<sup>2</sup> weights for each zone in the matrix need to be proposed as a way to represent the different levels of improvement priority and good performance in order to consistently evaluate service quality performance. Figure 2 shows the weights used in this paper to evaluate service quality performance.

### **SYNTHETIC SERVICE QUALITY INDICATOR (SQI)**

One of the priorities of hospitality firms is ensuring high levels of customer satisfaction. To measure service provider's performance and rank the organizations analyzed, this study develops a synthetic service quality indicator (SQI). SQI condenses the measurement of several sub indicators into one value, facilitating global interpretations. The possibility of

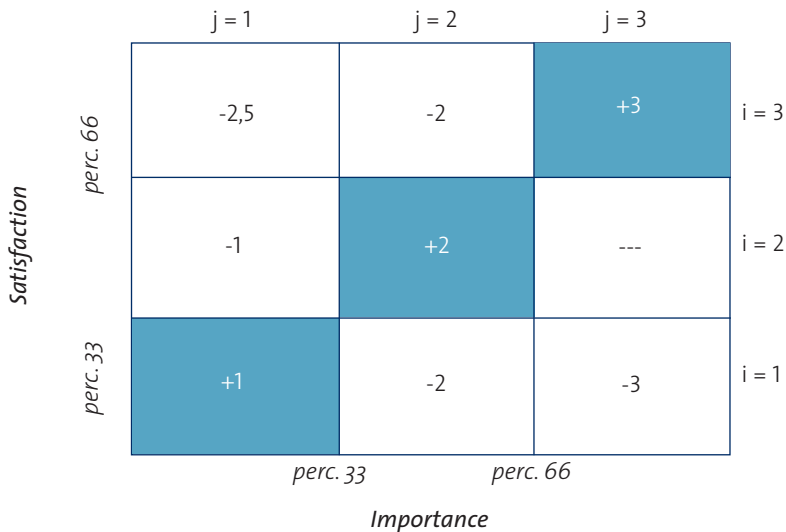
---

<sup>2</sup> It is out of the scope of the present paper but these weights should closely represent the profit or objective function of the apartment. Nevertheless, this ad-hoc values could be elicited from qualitative experts opinions of apartments' managers.

summarizing quality of service in one measurement has made these synthetic indicators very attractive for comparisons between different organizations. SQI is obtained for each non-hotel complex, for each of the three dimensions (tangibles (t), services (s) and friendliness of the staff (f)) and globally using both bottom-up and top-down approaches. Therefore, in total 32 service quality indexes were calculated. SQI-Bottom-up by dimension () is calculated by Eq. (1), in which the indicator measures the service quality index for dimension  $r$ , , and non-hotel complex  $k$ . This indicator depends on the weight matrix  $w_{ij}$  and on the number of service quality attributes located in each row  $i$  and column  $j$  in the importance-satisfaction matrix, taking into account that the matrix is calculated for each dimension independently. The denominator, expressed by Eq. (2), represents the total number of attributes that exist in the importance-satisfaction matrix for dimension  $r$  and organization  $k$ .

$$1. \quad SQI_{rk}^{bu} = \frac{\sum_{ij} w_{ij} \cdot n_{ij}^{rk}}{N_{rk}} \qquad 2. \quad N_{rk} = \sum_{ij} n_{ij}^{rk}$$

FIGURE 2. WEIGHTS USED TO EVALUATE SERVICE QUALITY PERFORMANCE



Global SQI Bottom-up ( $SQI_{rk}^{bu}$ ) is expressed by Eq. (3), in which  $N_k$ , calculated by Eq. (4), is the number of total service quality attributes for firm  $k$ , that is to say, the sum of the attributes for the three dimensions.

$$3. \quad SQI_{rk}^{bu} = \frac{\sum_{ij} N_{rk} SQI_{rk}^{bu}}{N_k}$$

$$4. \quad N_k = \sum_{r=1}^3 \sum_{ij} n_{ij}^{rk}$$

The construction of the service quality index following a top-down approach is analogously based on the number of service quality attributes ( $n_{ij}^{rk}$ ) located in each row  $i$  and column  $j$  in the importance-satisfaction matrix, but now the matrix is obtained taking into consideration all the attributes for each complex. Thus, the expression of the index following the top-down approach is as follows:

$$5. \quad SQI_{rk}^{td} = \frac{\sum_{ij} w_{ij} \cdot n_{ij}^{rk}}{N'_{rk}}$$

$$6. \quad N'_{rk} = \sum_{ij} n_{ij}^{rk}$$

$$7. \quad SQI_{rk}^{td} = \frac{\sum_{ij} N'_{rk} SQI_{rk}^{td}}{N_k}$$

SQI is designed to reflect the extent to which there is a mismatch between what customers require and the quality of what they receive. It can be an index for performance improvement. The highest level of performance is obtained when all customers indicate that all the service attributes were both highly important and very well supplied. The lowest level is obtained when all the service attributes were both highly

important and poorly supplied. In effect, the highest level of performance represents the perfect service. By the comparison of indicators, managers can know their relative position in the sector and make appropriate improvements to enhance service quality.

## **RESULTS**

---

Mean values of the importance of the service attributes and SQIs final scores are shown in this section. It is useful for quality managers to understand those critical factors that determine customer satisfaction. In this sense, the knowledge of the degree of importance customers place on the individual components of the service experience and how the business performs in relation to those components is crucial to deliver higher levels of service quality as a means for firms to achieve competitive differentiation. Organizations' names have been preserved in anonymity and have been renamed with capital letters as organization A, B, C and D, respectively.

### **MOST AND LEAST IMPORTANT ATTRIBUTES**

The mean for 47 importance attributes related to our sample of four tourist apartments in the south of Gran Canaria Island were calculated. The results are presented based on the mean performance score ranking of the importance of attributes, for each organization and for the whole sample (Table 3). The mean scores for all 47 satisfaction attributes of the whole sample (last column in Table 3) present an appreciate level of homogeneity, ranging from a value of 8.02 to a 6.67. It can be seen as service attributes regarding the friendliness of staff are considered as very important for respondents: friendliness of staff of different services appears among the ten most important attributes for each organization and for the whole set of apartments considered in the analysis. "Reception service" is another attribute that is considered as important for respondents in organizations B, C and D and it is among the ten most important service attributes for the whole set. However, for the whole sample, the service attributes: "TV", "Laundry service", "Food at à la carte



restaurant”, “Food at dinner” and “Furniture/decoration in restaurants and bars”, among others, are considered for respondents as the least important with respect to the overall quality. It is worth noting that tourists have segmented themselves at the time of choosing their accommodation. That is to say, for instance, tourists who give greater importance to apartment views will surely stay in an apartment with sea views. In fact, organization C is the only one with direct sea views in our sample, and it can be seen that this service attribute appears at the top of the importance ranking in table 3.

**TABLE 3. MOST AND LEAST IMPORTANT ATTRIBUTES FOR EACH ORGANIZATION AND GLOBALLY**

ORGANIZATION A	
Service attribute	Mean
Room cleaning service	8.34
Cleaning of the apartment	8.31
Friendliness of staff of the bar service (night)	8.29
Restaurant service (breakfast)	8.24
Friendliness of staff of the restaurant service (dinner)	8.21
Swimming pools	8.17
Apartment size	8.17
Friendliness of the staff of the reception service (check-in)	8.14
Friendliness of staff of the restaurant service (breakfast)	8.14
Friendliness of staff of the room cleaning service	8.11
Kitchenware	7.54
Kitchen furniture	7.50
State of the garden area	7.41
Front desk facilities	7.30
Apartment decor and design	7.25
Ease of access to apartment	7.07
TV	6.90
Laundry service	6.89
Closeness to beach	6.79
Wi-fi/Internet	6.74

ORGANIZATION B	
Service attribute	Mean
Friendliness of staff of reception service (check-in)	7.71
Friendliness of staff of restaurant service (à la carte)	7.64
Reception service (others)	7.61
Restaurant service (à la carte)	7.53
Friendliness of staff of reception service (others)	7.50
Room cleaning service	7.41
Friendliness of staff of restaurant service (breakfast)	7.36
Restaurant service (breakfast)	7.31
Restaurant service (dinner)	7.26
Friendliness of staff of restaurant service (dinner)	7.25
Hammocks	6.23
Parking	6.19
Bathroom facilities	6.18
TV	6.00
Apartment views	5.94
Kitchen furniture	5.88
Apartment decor and design	5.84
Kitchenware	5.75
Closeness to beach	5.72
Wi-fi/Internet	5.56
ORGANIZATION C	
Service attribute	Mean
Apartment views	7.72
Friendliness of staff of reception service (others)	7.57
Front desk facilities	7.42
Reception service (others)	7.36
Friendliness of staff of reception service (check-in)	7.35
Quietness in the apartment	7.28
Swimming pool temperature	7.28
Ease of access to the apartment	7.26
Swimming pools	7.26
Friendliness of staff of Bar service (night)	7.14

ORGANIZATION B	
Service attribute	Mean
Comfort of the mattress	5.76
Friendliness of staff of restaurant service (breakfast)	5.71
Wi-fi/Internet	5.71
Kitchenware	5.68
Closeness to beach	5.65
Food at breakfast	5.64
Food at dinner	5.60
Apartment temperature (air conditioning)	5.53
Kitchen furniture	5.29
TV	4.88

ORGANIZATION D	
Service attribute	Mean
Ease of access to apartment	9.44
Friendliness of staff of the maintenance service	8.64
Friendliness of staff of the reception service (others)	8.56
Reception service (others)	8.53
Friendliness of staff of reception service (check-in)	8.53
Apartment temperature (air conditioning)	8.51
Swimming pools	8.44
Cleaning of the apartment	8.44
Apartment security	8.44
Closeness to beach	8.43
Apartment views	8.00
Kitchen furniture	7.96
Front desk facilities	7.82
Kitchen ware	7.78
Furniture/decoration in common areas	7.73
Apartment decor and design	7.71
Apartment furniture	7.70
TV	7.67
Laundry service	7.33
Furniture/Decoration in restaurants and bars	6.83

TOTAL	
Service attribute	Mean
Friendliness of the staff of the reception service (check-in)	8,02
Friendliness of the staff of the reception service (others)	7,97
Ease of access to the apartment	7,96
Reception service (others)	7,94
Friendliness of the staff of the maintenance service	7,90
Room cleaning service	7,83
Swimming pools	7,77
Reception service (check-in)	7,70
Friendliness of staff of the room cleaning service	7,69
Maintenance service	7,65
Kitchen furniture	6,93
Wi-fi / Internet	6,90
Closeness to beach	6,89
Apartment decor and design	6,88
Kitchenware	6,88
Furniture/Decoration in restaurants and bars	6,81
Food at dinner	6,78
Laundry service	6,72
Food at á la carte restaurant	6,69
TV	6,67

## SQIS RESULTS

SQI results of both approaches BU and TD are presented in Table 4. Table 4 shows SQIs values by dimension and globally for each non-hotel organization analyzed. Regarding SQI values by dimension, firm D has the best SQI value in the BU approach (0.98) for the dimension of tangibles and facilities. However, in TD approach this firm is the third in the ranking, being organization C the first positioned (1.16). Organization A has the worst values in both approaches for tangibles and facilities dimension. SQI best values for services dimension are presented by firm C in the BU

approach (1.33) and by organization B in TD approach (1.44). Firm A again presents the worst results in both approaches (-0.39 and -0.11, respectively). High values were obtained by organization B for staff friendliness dimension in both approaches. It is the non-hotel complex with the best performance regarding the friendliness of its staff. On the contrary, organization A has the worst values for both approaches. It is the organization with the worst performance with respect to the friendliness of its staff.

**TABLE 4. GLOBAL AND BY DIMENSION SQIS VALUES**

BOTTOM-UP APPROACH (BU)				
Non-hotel organization				
	A	B	C	D
<b>SQI by dimension</b>				
Tangibles and facilities	-0.26	0.24	0.77	0.98
Services	-0.39	0.67	1.33	0.5
Staff friendliness	-1.56	2	0.28	-0.38
Global SQI	-0.52	0.64	0.79	0.76
TOP-DOWN APPROACH (TD)				
Non-hotel organization				
	A	B	C	D
<b>SQI by dimension</b>				
Tangibles and facilities	-0.49	0.74	1.16	0.38
Services	-0.11	1.44	0.89	1.25
Staff friendliness	0.11	1.89	1.61	1.63
Global SQI	-0.31	1.08	1.19	0.63

According to global SQI results, is organization C the one with the highest SQI values in both BU and TD approaches (0.79 and 1.19, respectively). It is the first in the ranking (Table 5) with the best service quality performance. However, as it has just been mentioned, organization A comes up with the lowest values in both BU and TP approaches (-0.52 and -0.31, respectively). This firm is positioned as the last in the service quality performance ranking. In fact, it presents the worst results in all three

dimensions and globally for both BU and TD approaches. Organization A should take actions to enhance customer service by adapting its resources and efforts to achieve the appropriate customer satisfaction level according to the degree of importance that clients give to each of the dimensions, that is, the performance of some attributes need to be located in the target zones in the importance-satisfaction matrix, as explained in the previous section.

**TABLE 5. ANAL GLOBAL SQI RANKINGS**

BOTTOM-UP APPROACH (BU) Top-down approach (TD)					
Organization	Position	Global SQI score	Organization	Position	Global SQI score
C	1	0.79	C	1	1.19
D	2	0.76	B	2	1.08
B	3	0.64	D	3	0.63
A	4	-0.52	A	4	-0.31

As it can be seen, organization C is the first positioned in both BU and TD rankings, and organization A is the last positioned. Differences in global SQI rankings between TD and BU approaches lies on organizations B and C. Differences exist due to it is not the same to make a general overview of the 47 service attributes without dimensions distinction, to analyse each dimension separately. Some service attributes changed from one percentile to another when applying both BU and TD approaches. Tarrant and Smith (2002) pointed out that the quadrant approach has a problem in distinguishing between the attributes positioned in the same region. Some points can overlap either of the two axes or be too close to the intersection of all the quadrants to infer valid interpretation of priorities. Measures of axes of our importance-satisfaction matrix are expressed in percentiles, dividing each axis into three ones. Differences on both BU and TP approaches exist on attributes that are close to the point of partition of the percentiles. Some of these service attributes have moved from one percentile to another when applying both methods.

These are the differences observed on both BU and TD final global SQI rankings.

To our criteria, BU approach reflects more accurately the evaluation problem to analyze. More dimension details are provided to the analysis by distinguishing dimensions. The final SQI scores provide more detailed information to avoid the joint analysis of service attributes and analyze separately the satisfaction and importance according to the dimension they belong.

## **CONCLUDING REMARKS**

---

Nowadays, service quality and customer satisfaction are key drivers of financial performance. In hospitality industry, the importance of assessing and managing customer satisfaction is widely recognized (Hsin-Hui et al., 2009). Importance and satisfaction on service elements are two indicators applied to evaluate the corresponding service quality performance. This paper developed a synthetic service quality indicator (SQI) to evaluate service quality performance from the analysis of weighted importance-satisfaction matrices. Importance-satisfaction analysis has helped to divide the non-hotel selection factors into nine quadrants, so that managers are better able to understand how customers perceive their services. Two advantages arise in applying importance-satisfaction analysis for managers. The first one lies on that the analysis is a relatively inexpensive and easily understood tool. The results are displayed graphically into a two-dimensional grid and quality managers are better able to identify the strengths and weakness of service quality attributes. The analysis is of practical use to non-hotel managers in resource allocation and assisting them in identifying the factors of performance that need to be strategically revised. Second, the results provided by importance-satisfaction analysis let non-hotel managers redirect marketing strategies based on the importance and perception of performance revealed in each quadrant, from the perspective of customers. This constitutes an effective and useful way for management to identify what problems exist.

In addition, both Bottom-up (BU) and Top-down (TD) approaches have been employed on data processing, in order to analyze the total of 47 service attributes from a general overview (TD) or by allowing specific dimensions (BU) enter into the analysis. Final results show differences on final SQI rankings. To our criteria, BU approach reflects more accurately the evaluation problem to analyze, since BU approach lets the researcher work with more detailed information using different dimensions.

The application of the methodology to four non-hotel hospitality organizations has allowed the possibility of comparing and ranking customer satisfaction results. Service attributes performance relative to competitors must be considered in order to formulate effective strategies. By comparison, managers can know their relative position in the market and take appropriate measures to enhance their quality performance. For further research and policy implications, a regional study that would include more holiday non-hotel accommodation establishments to generate segment-specific data could be conducted. It would be desirable to design a single model questionnaire in the region to compare data through the largest possible number of non-hotel establishments. Thus, it will be possible to generalize the findings for this specific segment and make comparisons of regional service quality performance. Future policy actions should consider this point and include such suggestions.

## BIBLIOGRAPHY

- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.
- Den, W. (2007). Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism. *Tourism Management*. Vol. 28, 5, 1274-1284.
- Eklöf, J. A., Hackl, P., & Westlund, A. (1999). On measuring interactions between customer satisfaction and financial results. *Total Quality Management*, 10(4 and 5), 514-522.



- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-88.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its market implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No.4, pp. 36-44.
- Hung, Y.H., Huan, M.L. & Chen, K.S. (2003). Service quality evaluation by service quality performance matrix, *Total Quality Management and Business Excellence*, 14:1, pp 79-89.
- Hsin-Hui, S., Kandampully, & J., Devi, T. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, Vol. 29, 3, pp. 111-125.
- Instituto Canario de Estadística, (2013). [www.gobiernodecanarias.org/istac](http://www.gobiernodecanarias.org/istac). Accessed on October 24<sup>th</sup>, 2013.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), pp. 1-35.
- Johnson, M.D., G. Nader & C. Fornell, (1996) 'Expectations, Perceived Performance, and Customer Satisfaction for a Complex Service: The Case of Bank Loans', *Journal of Economic Psychology*, Vol.17, No.2, pp.163-82.
- Lambert, D. M., & Sharma, A. (1990). A customer-based competitive analysis for logistics decisions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(1), pp. 17-24.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J.R. (1982), "Service quality - a study of dimensions", unpublished working paper, Service Management Instituted, Helsinki, pp. 439-60.
- Lewis, R.C. & Booms, B.H. (1983), "The marketing aspects of service quality", in Berry, L.L, Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives in Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 99-107.
- Martilla, J.A. & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, January pp. 77-79.
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. A. (2002). Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction. *Service Industries Journal*, 23(2), 112-129.

- Maztler, K., Bailon, F., Hinterhuber, H.H., Renzl, B. & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 271-277.
- McColl, R., Callaghan, B. & Palmer, A. (1998). *Services Marketing: A Managerial Perspective*, McGraw-Hill, Sydney.
- Medina, D.R., Aguiar, J.T., Carreño, J.A., Celis, D.F., Medina, R.D. & Rodríguez, J.N. (2008). *La competitividad turística de Gran Canaria. Análisis y recomendaciones*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. La Caja de Canarias.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, pp. 223-229.
- Parasuraman, A., Zeithaml V.A. & Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 3, pp. 41-50.
- Saltelli, A. (2007). Composite indicators between analysis and advocacy. *Social Indicators Research*, 81, pp. 65-77.
- Swan, J.E. & Combs, L.J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: a new concept, *Journal of Marketing*, Vol. 40, April, pp. 25-33.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York, NY.

---

---

## Q DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL TURISTA EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Estefanía Hernández Estárico (eherest@ull.es)

*Dpto. de Dirección de Empresas. Universidad Europea de Canarias*

M. Lilibeth Fuentes Medina (lfuentes@ull.edu.es)

Sandra Morini Marrero (smorini@ull.edu.es)

*Dpto. Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de La Laguna*

### RESUMEN

Desde hace dos décadas, España ha venido trabajando en la mejora de la competitividad de sus destinos turísticos, tomando como eje central la calidad del servicio. En la actualidad este proceso ha dado lugar a la consolidación del Sistema de Calidad Turística Español (SCTE), en el que se desarrolla la marca “*Q de calidad turística*”.

En este trabajo, se pretende contrastar si el esfuerzo realizado por el alojamiento turístico para alcanzar el estándar de calidad español (*Q*), es percibido por el turista que se aloja en el mismo de manera general o si se centra en alguna dimensión particular del servicio. Para ello se realizan contrastes de medias y se valora si la puntuación de los hoteles con la distinción *Q* es mayor que establecimientos homólogos que no disponen de la misma.

Los resultados revelan que, para la muestra analizada, la calidad reconocida influye en la satisfacción que obtiene el cliente en ese establecimiento de forma diferente según la dimensión objeto de estudio.

### PALABRAS CLAVE

Satisfacción, *Q de calidad*, hoteles, portales de opinión.

## ABSTRACT

*For two decades, Spain has been working on improving the competitiveness of its tourist destinations, focusing on the quality of the service. Nowadays, the Spanish Tourism Quality System is the framework in which the Q label is developed.*

*This paper analyzes whether the efforts made by the tourism establishment to achieve the Q label are perceived by their guests in a general way or in a particular dimension of the service. Statistical contrasts of mean differences are performed to evaluate if the score of a Q labeled hotel is greater than a not labeled one.*

*The results show that the Q label is related to the satisfaction of the customer in a different way according the analyzed dimension.*

## KEYWORDS

*Satisfaction, Q-label, hotels, online reviews.*

Estefanía Hernández Estárico es Licenciada en Economía y Administración y Dirección de Empresas y Técnica Superior en Comercio Internacional. Es actualmente profesora ayudante del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad Europea de Canarias. Su investigación se centra en el ámbito del turismo.

M. Lilibeth Fuentes Medina es profesora del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de La Laguna. Su investigación ha estado centrada en los últimos años en el ámbito del turismo, estudiando diferentes aspectos relacionados con la competitividad y reputación de destinos y agentes turísticos.

Sandra Morini Marrero es profesora titular del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de La Laguna. Su investigación actual se centra en el ámbito del turismo y de los costes agrarios.

## INTRODUCCIÓN

---

Evaluar la satisfacción del consumidor una vez disfrutado el servicio es de vital importancia en cualquier sector, pero más aún en el ámbito del turismo, tanto a nivel de los servicios individuales (alojamiento, desplazamiento, restauración, etc.) como a nivel de destinos. La satisfacción incide en la actitud hacia el servicio y en la decisión futura de repetir o no la experiencia turística. Si el visitante se va insatisfecho, la probabilidad de repetición se reduce y no proyectará, entre sus conocidos, una imagen positiva del destino o del establecimiento (Bigné *et al.*, 2000). Además, hay que considerar que el turista del siglo XXI tiene un mayor abanico de elección y capacidad de decisión, es un turista más exigente que pone más énfasis en la calidad que en la cantidad, y que busca sentir y experimentar vivencias (Ávila y Barrado, 2005). Así mismo, las emociones juegan un papel importante en la satisfacción y lealtad de los clientes de un hotel, de forma que, según Barsky y Nash (2003) los huéspedes estarían dispuestos a pagar más por su estancia bajo la promesa de poder experimentar ciertas emociones.

En la actualidad, el auge de las redes sociales ha incrementado el conjunto de información disponible y su accesibilidad; el número de turistas que consultan opiniones antes de reservar un hotel ha aumentado enormemente, así como el número de opiniones que se analizan antes de hacer la elección final. Desde 2010, la experiencia de otros huéspedes es el primer factor determinante en la elección de un hotel, por encima, incluso de su localización o su precio (Anderson, 2012). El aumento de las opiniones generadas por los propios usuarios del servicio y de las personas que las consultan y actúan en base a ellas, tienen un impacto económico importante que ha sido cuantificado en diferentes estudios. Así, Ye *et al.* (2011) concluyen que las valoraciones positivas emitidas en las redes sociales tienen un impacto directo en las ventas y Barsky y Nash (2007) cuantifican que cada comentario negativo realizado neutraliza de tres a diez comentarios positivos.

Por tanto, nunca había sido tan importante la satisfacción o insatisfacción de los usuarios, tanto por su impacto económico directo como por

su influencia en las decisiones de otros potenciales clientes. Por otro lado, la importancia de la calidad en turismo también ha aumentado, en gran parte porque diversos estudios<sup>1</sup> han determinado que existe una relación directa y positiva entre la calidad del servicio y el nivel de satisfacción, aun cuando, como indican Parasuraman *et al.* (1994), otros factores como el precio también influyen en ésta.

En definitiva, hay un creciente interés por la satisfacción del cliente y por la calidad del servicio en la medida que ésta puede generar un aumento en la satisfacción, como puede comprobarse por el crecimiento de la literatura en torno a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El binomio calidad-satisfacción ha suscitado un cambio en las políticas de desarrollo turístico en España que pasan a centrarse en el compromiso y la satisfacción del cliente. Así, ya en la década de los 90, la Dirección General de Turismo asumió que la competitividad de los destinos turísticos dependía de su imagen, organización, CALIDAD y sostenibilidad, ya que por mucha promoción que se realizara, lo determinante era la SATISFACCIÓN del turista (Foronda y García, 2009).

De esta forma, se inicia un proceso de planificación estratégica turística en el que el que la calidad del servicio para el logro de una mayor satisfacción del usuario es el eje central de la misma. Este objetivo se consolida a través del Sistema de Calidad Turística Español (SCTE) que desarrolla una metodología específica e instrumentos como la “marca Q de calidad turística” para lograr el mismo.

Considerando todo lo anterior, en este trabajo se pretende contrastar si el esfuerzo realizado por el alojamiento turístico para alcanzar el estándar de calidad español promovido a nivel institucional: *Q de calidad turística*, es percibido por el turista que se aloja en el mismo en términos de una mayor satisfacción, medida en base a la puntuación otorgada al servicio recibido en portales *online* de opinión. También se desea determinar si esa diferencia de satisfacción es global o se centra en algún aspecto en

---

1 Como los de Bolton y Drew (1991), Danaher y Rust (1996), Swan y Bowers (1998), Lee *et al.* (2000) o Soutar (2001), entre otros.

particular como la limpieza del establecimiento, el trato recibido del personal u otros, habida cuenta que el proceso de certificación de la calidad hace hincapié en algunos aspectos concretos de la prestación del servicio y considerando que, como indica Stauss y Weinlich (1997), los enfoques más recientes que analizan la calidad de un servicio dividen el proceso de prestación en dimensiones claves que se evalúan de forma individual.

El trabajo está organizado tal que en el apartado 2 se introducen los conceptos y relaciones básicas de la calidad y la satisfacción, con especial referencia a los servicios de alojamiento turísticos, y al proceso de certificación de la calidad turística en España promovido desde el ámbito institucional: *Q de calidad turística*. En el apartado 3 se muestra el impacto de los comentarios publicados en los portales de opinión. En el apartado 4 se introduce la metodología propuesta y los datos que se emplearán para contrastar la hipótesis planteada, para por último en el apartado 5 y 6 proceder a la presentación y discusión, respectivamente, de los resultados.

## **CALIDAD Y SATISFACCIÓN EN LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO**

---

### **MARCO CONCEPTUAL**

Calidad y satisfacción del cliente son vistos cada vez más como parte integral de la gestión de la calidad total (Khan, 2003). Y tal y como se expuso anteriormente, como dos elementos interrelacionados (Kumar *et al.*, 2008; Zineldin, 2006; Wei and Ramalu, 2011) cuyo análisis, debido a sus implicaciones económicas<sup>2</sup>, genera cada vez mayor interés. Existen diferentes trabajos que tratan de establecer la relación entre ambos conceptos, pero no existe consenso sobre el sentido de la influencia. Así, algunos estudios concluyen que la satisfacción determina la calidad del servicio, otros que es la calidad la que incide en la satisfacción percibida por el

---

2 Se ha sugerido que la mejora de la calidad puede llevar a menores costes y márgenes de beneficio más elevados (Khan, 2003). Por otra parte, Anderson *et al.* (1994) concluyen que un aumento en la satisfacción del cliente tiene un impacto directo en la rentabilidad económica de la empresa.

usuario y un tercer grupo considera que la relación es de mutua influencia entre ambos factores<sup>3</sup>. Aunque Dabholkar (1995) señala que la relación causal depende del momento en que se evalúe el servicio. Por tanto, todavía se puede constatar la existencia de un debate relativo a la dirección de la relación entre los conceptos de calidad del servicio y satisfacción (Alén y Fraiz, 2006).

La calidad del servicio se considera un factor clave en la diferenciación de los servicios y la creación de ventajas competitivas en el turismo (Hudson *et al.*, 2004). La calidad ha sido ampliamente estudiada en la literatura, sin embargo, no existe unanimidad acerca de su definición y mucho menos sobre el modo en que debe medirse.

Para Hudson *et al.* (2004) las dos herramientas principales para analizar la calidad y la satisfacción de los servicios son el *IPA* (Importance-performance Analysis) introducido por Martilla y James (1977) y el *SERVQUAL* desarrollado por Parasuraman *et al.* (1988). El *IPA* es un procedimiento que se centra en la importancia relativa de determinados atributos y el desempeño del servicio bajo análisis en proporcionar tales atributos. El *SERVQUAL* es una escala de 22 ítems orientada a la medición de la calidad del servicio. Ambos procedimientos han evolucionado para incorporar nuevas características o adaptarse a las particularidades de servicios concretos. Así, por ejemplo, Knutson *et al.* (1990) proponen una alternativa al *SERVQUAL* específicamente para el caso de hoteles que denominan *LODGSERV*.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que los clientes no perciben la calidad de un servicio como un concepto unidimensional, sino que separan la información en diferentes dimensiones (Zeithaml y Bitner, 2000). Dimensiones que influyen de manera diferente en función de las variables contextuales (McCain *et al.*, 2005; Wong y Sohal, 2003).

La investigación de la satisfacción en turismo comenzó en la década de los 80, a través de la discusión de las dimensiones afectivas (Westbrook, 1987) y las dimensiones experimentales (Holbrook y Hirschman, 1982) del consumo.

---

3 Una recopilación de estos trabajos se puede encontrar en Alén y Fraiz (2006).



Existen múltiples definiciones de satisfacción<sup>4</sup>, aunque la mayoría giran en torno a un eje común relacionado con la evaluación que realiza el cliente respecto a las diferentes dimensiones del servicio recibido; evaluación que depende de la experiencia vivida y de las expectativas creadas previamente. Así, Kumar y Olshavsky (2007) diferencian entre satisfacción que es el simple cumplimiento de las expectativas y el deleite o satisfacción intensa, que supone la superación de las mismas y que conduce a sentimientos como la felicidad, la euforia o el optimismo. Según Hansemark y Albinsson (2004), “la satisfacción del cliente es una actitud general hacia un proveedor de servicios, o una reacción emocional de la diferencia entre lo que los clientes anticipan y lo que reciben, en relación con el cumplimiento de alguna necesidad, objetivo o deseo”, aunque Truong y Foster (2005) no consideran que las expectativas jueguen un papel fundamental en la determinación de la satisfacción.

La satisfacción del cliente es la medida de cómo los clientes valoran los servicios de la organización empresarial (Gustafsson *et al.*, 2005). Éstos perciben valor y su satisfacción se ve influida por la calidad de servicio percibida (Oh, 1999). Según Hekkert *et al.*, (2009); Wu (2011); Aiello *et al.* (2003) y Zavare *et al.* (2010) los clientes satisfechos son embajadores de las empresas, ya que su satisfacción puede influir a través del efecto boca-a-oreja y a la larga atraerá más clientes para la compañía.

Por tanto, la satisfacción del cliente es también una filosofía empresarial, de hecho existen prácticas empresariales que conllevan la búsqueda de la satisfacción del cliente como objetivo principal (Lin y Ding, 2005) e incluso se considera como un medio para alcanzar fines tales como ventajas competitivas, intención de compra del cliente, y en última instancia, la supervivencia (Gopalakishna y Mummalaneni, 1993).

---

4 Véanse, por ejemplo Gundersen *et al.* (1996) o Woodside *et al.* (1989).

## **EL SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOL. LA MARCA Q DE CALIDAD TURÍSTICA**

El actual Sistema de Calidad del Turismo Español (SCTE), sienta sus bases a principio de la década de los 90. Las empresas turísticas españolas comenzaron a percibir que las ventajas competitivas sobre las que se sustentaban sus negocios, y que habían convertido el sector turístico español en un referente tanto a nivel nacional como internacional, se estaban reduciendo considerablemente (ICTE, 2003). Para dar respuesta a esta situación, la Administración Pública Española impulsó diferentes iniciativas encaminadas a aplicar la calidad en el sector turístico como instrumento de mejora de la competitividad de los destinos turísticos españoles, desarrollándose el Sistema de Calidad de Hoteles y Apartamentos, cuyo objetivo era recuperar la ventaja competitiva de las empresas turísticas, actuando con una metodología común en todos los subsectores turísticos que estaban implicados en la mejora de la calidad de sus productos y servicios (Navarro, 1999). También se definieron una serie de estrategias basadas en la diferenciación del producto ofertado al cliente, tomando como referente la calidad del mismo. Esta primera acción pública constituyó el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (FUTURES I 1992-1995 y FUTURES II 1996-1999), que se desarrolló mediante el otorgamiento de subvenciones dirigidas a promover aspectos concretos como la tecnificación e innovación tecnológica de la industria turística, internacionalización de la empresa turística española, desarrollo de nuevos productos o régimen de ayudas y sistema de gestión.

Estos planes nacionales fueron sustituidos en el año 2000 y hasta el 2006, por el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), que profundiza en el concepto de calidad como principio inspirador que da coherencia a todas las líneas de actuación del mismo: destinos, productos, servicios sectoriales, internacionalización, cooperación internacional, formación, innovación y desarrollo tecnológico, información estadística y análisis económico, promoción y apoyo a la comercialización. Desde el año 2000, la estrategia llevada a cabo por la Administración Turística Española se tradujo en el diseño de diversos subsistemas, todos integrados en el

Sistema de Calidad Turística Español (SCTE). El SCTE es un conjunto de metodologías que persigue relacionar estrechamente los conceptos de calidad, competitividad y sostenibilidad<sup>5</sup>, y se desarrolla a través de diferentes programas.

En la actualidad y hasta el año 2020, la Administración Española trabaja con el Plan de Turismo Español Horizonte 2020, que recoge el SCTE como sistema de calidad turístico plenamente consolidado, cuyos programas de actuación evolucionaron hacia: SCTE Destinos o Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), SCTE Sectores o marca *Q de Calidad Turística*, SCTE Anfitriones y SCTE Internacional.

La *Q de Calidad Turística* es la marca que representa la calidad en el sector turístico español y pertenece al programa SCTE Sectores, que está orientado a las Empresas y Entidades, ya que detectaron la necesidad de definir una serie de estrategias no consideradas hasta el momento y que se basaban en la diferenciación del producto ofertado al cliente, siempre tomando como referente la calidad del mismo. El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) es el encargado de otorgar este distintivo que aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción; además de administrar y velar por el correcto uso de la marca *Q*.

Los alojamientos turísticos que deseen obtener la certificación *Q* deben cumplir una serie de requisitos tanto relacionados con la prestación del servicio (estándares de servicio), como con los procesos internos de la empresa (estándares de gestión), y los equipamientos e infraestructuras de las instalaciones, incluido el mantenimiento y la limpieza de las mismas (estándares físicos), que se recogen en las Normas de Calidad de Servicio. Estos criterios o estándares están sometidos a un continuo proceso de cambio y adaptación, para adecuarse a la realidad del mercado y comprenden los siguientes aspectos:

- **Estándares de gestión:** se evalúa si la empresa tiene definido un sistema de calidad y si ha documentado los procedimientos a realizar.

---

<sup>5</sup> <http://www.tourspain.es/es-es/DesarrolloSostenibilidad/Paginas/SCT.aspx>

Además de la definición de los procesos se evalúa si se están aplicando las pautas establecidas en la documentación que se ha generado.

- **Estándares de servicio:** se evalúan los procesos que se llevan a cabo para prestar el servicio al cliente y si los mismos cumplen con los estándares de calidad. Tienen una puntuación asignada en función de la respuesta y en caso de no ser posible aplicar esa puntuación, se aplicarían otros sistemas de puntuación.
- **Estándares físicos:** se evalúan dos aspectos, por un lado el exterior (estética y armonía, espacio suficiente, limpieza e iluminación) y por el otro el interno, es decir, el funcionamiento de los procesos y el trabajo del día a día del personal.

El proceso de adhesión y la obtención de la certificación de la marca de calidad de las entidades turísticas, que suele implantarse en unos 9-12 meses<sup>6</sup>, sigue una serie de fases que se inicia con la solicitud de adhesión por parte del establecimiento y que culmina con la obtención de la *Q de calidad*, una vez que se ha recibido la formación sobre la norma, ésta se ha implantado y el auditor ha dado el visto bueno acerca del proceso, que no finaliza con la concesión de la certificación, ya que se realizan periódicamente auditorías de seguimiento y renovación de la marca.

## LOS PORTALES DE OPINIÓN

---

Internet ha rediseñado el modo en que la información turística se distribuye y el modo en que los turistas planifican y consumen su viaje (Buhalis y Law, 2008). Con el nacimiento de la denominada Web 2.0, los contenidos generados por los propios usuarios en las redes sociales, en las comunidades *online* o los portales de opinión, han pasado a ocupar el

---

6 El tiempo de implantación puede variar en función del tamaño, la complejidad y los servicios ofrecidos. Además, la dedicación y el grado de implicación de los recursos internos implicados en el proyecto pueden aumentar o disminuir de forma significativa la duración. Otras variables que influyen son la estacionalidad y el nivel de partida de la organización.

primer puesto, y en ocasiones único, del conjunto de fuentes de información que consultan otros consumidores antes de tomar una decisión (Cox *et al.*, 2009). La influencia del boca-a-oreja, con el uso de internet, ha crecido de manera exponencial, y con ella el impacto económico directo e indirecto que tiene la opinión vertida en la red. Además, hay que considerar que las opiniones previas pueden incluso condicionar nuestras expectativas y por tanto a la satisfacción final obtenida del servicio. Es por ello, que las empresas y los propios usuarios están preocupados acerca de la credibilidad de las opiniones vertidas, en la medida que afecta a la reputación *online* y resultados económicos<sup>7</sup> de las primeras y a la satisfacción de los segundos, según Díaz-Martín *et al.* (2000) las opiniones positivas previas hacen que las expectativas generadas sean superiores y por tanto, más difíciles de satisfacer.

Por tanto, las posibilidades que ofrece internet ha cambiado el comportamiento de los consumidores que pueden ahora interactuar directamente con los proveedores de servicios turísticos, lo que permite a estos últimos, identificar y satisfacer los cambios que requieren los usuarios de tales servicios. Y por su parte, los usuarios de los servicios turísticos reducen la incertidumbre sobre los mismos, a través de la información disponible de éstos en los foros y portales de opinión (Gursoy y McCleary, 2004).

Las opiniones publicadas en la red han sido objeto de estudio desde diferentes perspectivas. Así, Ayeh *et al.* (2013) examinan la credibilidad de las opiniones de *TripAdvisor*, que es el mayor portal de opiniones de turismo que registraba en 2012 un total de 65 millones de visitantes únicos cada mes y un total de 60 millones de opiniones. Melián-González *et al.* (2013) utilizando datos de *TripAdvisor*, concluyen que un aumento en el número de opiniones mitiga el efecto de las opiniones negativas que tienden a tomar valores desproporcionados cuando hay pocas opiniones, resultado

---

7 Anderson (2012) estima en 1.42% el incremento de los ingresos por habitación disponible (RevPAR), cuando aumenta la puntuación online en un punto en una escala de cinco. Y considera que se puede incrementar el precio en 11.2% con la misma probabilidad de demanda.

que coincide con el obtenido por Cunningham *et al.* (2010) quienes concluyen que llegado un determinado número de opiniones se diluye el efecto de las opiniones extremas. Brandes *et al.* (2013) observan que hay un sesgo en las opiniones hacia los extremos<sup>8</sup>, de modo que, prevalecen las opiniones de los usuarios que tienen opiniones muy positivas o muy negativas que opinan de forma casi inmediata, mientras que el resto de usuarios tarda más en opinar y en ocasiones finalmente no lo hace. El sesgo tanto positivo como negativo se ha explicado habitualmente por la existencia de una propensión a opinar sólo cuando existe satisfacción (sesgo positivo) o cuando no se han cumplido las expectativas (sesgo negativo)

Se pueden distinguir distintos tipos de proveedores de información hotelera en Internet. Por un lado los que venden los servicios evaluados (páginas web de reservas/ventas) y los que evalúan los servicios pero no los venden (páginas web de consejos sobre el alojamiento). Los primeros obtienen su beneficio porque reciben una comisión variable por habitación reservada, mientras que los segundos tienen un modelo de negocio basado en la publicidad insertada que depende de la cantidad de visitantes que tiene la página web.

En lo que respecta a los servicios de alojamiento hay dos grandes portales de opinión: *TripAdvisor* que como comentamos anteriormente es el portal de viajes más grande del mundo y el más estudiado desde el punto de vista académico; *Booking* alcanza más de 30 millones de visitantes únicos al mes y opera como intermediario en el servicio de reserva de más de 185.000 establecimientos de alojamiento turístico en 163 países.

Existen dos diferencias fundamentales entre ambos: (1) *TripAdvisor* es un portal exclusivamente de opinión que admite realizar reservas de manera indirecta utilizando otros portales, mientras que *Booking* es un portal de reserva que recopila opiniones de sus compradores y (2) las opiniones recogidas por *TripAdvisor* pueden ser emitidas por cualquier persona registrada en el portal aunque no necesariamente se haya alojado en el establecimiento

---

<sup>8</sup> Este sesgo se detecta en estudios realizados en otros ámbitos como el de Resnik y Zeckhauser (2002) sobre *Ebay* o el de Chevalier y Mayzlin (2003) para opiniones *online* de libros.

que evalúa, mientras que en *Booking* sólo quienes realmente se hayan alojado pueden valorar el establecimiento y en un periodo de tiempo limitado después de haber finalizado el alojamiento.

Por tanto, el grado de fiabilidad de la información proporcionada por *Booking* es superior a la credibilidad de las opiniones recogidas en *TripAdvisor* y ha sido determinante a la hora de elegir el primero como fuente de información para nuestro estudio. En este sentido, Fernández-Barcala *et al.* (2010) observan la existencia de un sesgo positivo en las puntuaciones registradas en *Booking* respecto a *TripAdvisor*, que se relacionan con las diferencias de fondo existentes entre ambos portales, pero que podrían ser debidas al mayor coste de incluir críticas negativas falsas en *Booking*.

## **METODOLOGÍA**

---

Para alcanzar el objetivo de este trabajo, tratar de determinar si el esfuerzo que realizan los establecimientos hoteleros por ser distinguidos con la *Q de calidad turística* es percibido por los clientes del mismo, de modo que estos establecimientos generan una mayor satisfacción en los clientes que los que no tienen la distinción *Q*, se realiza en primer lugar un análisis exploratorio y posteriormente un análisis univariante de las hipótesis planteadas en el estudio.

*Booking* es el portal de reservas elegido para medir la satisfacción de los usuarios porque al contrario que otros portales de opinión, también ampliamente reconocidos y utilizados, como *Trivago* o *Tripadvisor*, sólo pueden valorar el establecimiento quienes efectivamente han estado alojados en el mismo. Además, la opinión se solicita inmediatamente después de haber finalizado el periodo de estancia y comprende la valoración de 0 a 10 de un total de seis características o ítems: limpieza, confort, localización, servicios, personal y relación calidad-precio; sobre los cuales se calcula la puntuación promedio de cada establecimiento. Estas puntuaciones se consideran en este trabajo una *proxy* de la satisfacción del cliente en el establecimiento, ya que parece razonable suponer que cuanto más satisfechos nos hayamos sentido en el establecimiento mayor será la puntuación que otorguemos al mismo.

Para construir la muestra sobre la que se realizará el análisis, se han localizado, en primer lugar, los establecimientos hoteleros de tres o más estrellas que tienen reconocido el distintivo de *Q de calidad* y que se ofertan a través de *Booking*. Para equilibrar el peso en la muestra de los hoteles de ambos grupos, con distintivo de calidad *Q* y sin él, la elección de estos últimos se ha hecho realizando un muestreo aleatorio estratificado de afijación proporcional por Comunidad Autónoma de localización y categoría del establecimiento. Para todos los establecimientos que finalmente forman la muestra se han recopilado las puntuaciones a fecha 1 de Diciembre de 2011 que han otorgado los clientes alojados en los mismos, tanto para los ítems individuales señalados anteriormente como su media. Así mismo, se registra la categoría del establecimiento y su localización, que serán utilizadas como variables de control en base a los resultados obtenidos en un trabajo previo realizado por Hernández *et al.* (2012) quienes concluyen que las puntuaciones obtenidas por los establecimientos de diferentes categorías o situados en diferentes comunidades autónomas son significativamente distintas.

En total la muestra cuenta con un total de 857 establecimientos, 430 con *Q de calidad* y 427 sin ella, cuya distribución por categorías y comunidades puede observarse en la Tabla 1. A principios de 2013, había un total de 624 alojamientos turísticos (hoteles, apartamentos y alojamientos rurales) con la certificación *Q*. Dado que este trabajo no considera los apartamentos turísticos, esta muestra abarca algo más del 70% de la población total.

Se quiere analizar si el esfuerzo que realizan los establecimientos para obtener la *Q de calidad* es de alguna forma percibido en el cliente manifestando una puntuación más alta para estos establecimientos respecto a los que no la tienen, y si esto es así, si esta diferencia es común a todos los hoteles o depende de la categoría de los mismos o de su ubicación geográfica en una u otra Comunidad Autónoma. Este análisis se quiere realizar tanto a nivel global, empleando como medida de la satisfacción del cliente la puntuación media otorgada al establecimiento, como para cada uno de los ítems par los que se solicita evaluación (limpieza, confort, localización, servicios, personal y relación calidad-precio). Para ello, se plantea la siguiente hipótesis a contrastar:



**Hipótesis:** la obtención de la *Q de calidad* influye en la satisfacción de los huéspedes de los establecimientos hoteleros.

Esta hipótesis se contrastará tanto de forma global tomando como referencia la puntuación media como ítem a ítem. En el caso de que el contraste de la hipótesis determine la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de hoteles considerados, se procederá a repetir el procedimiento pero tomando submuestras formadas por todos los hoteles de la misma categoría o todos los hoteles ubicados en una misma Comunidad Autónoma. Es decir, se contrastará la hipótesis principal considerando sólo los hoteles de 3 estrellas, sólo los hoteles de 4 estrellas, y así sucesivamente hasta considerar las veinte submuestras posibles (tres por cada una de las categorías consideradas y diecisiete por cada una de las Comunidades Autónomas analizadas).

Para proceder al contraste de esta hipótesis, previa comprobación de las condiciones de normalidad y homocedasticidad de las muestras y submuestras a considerar, se realiza un contraste estadístico clásico de diferencias de medias.

**TABLA 1. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR GRUPO DE ESTUDIO**

	CON Q DE CALIDAD	SIN Q DE CALIDAD	TOTAL
Global	430	427	857
3 estrellas	120	220	340
4 estrellas	278	184	462
5 estrellas	32	23	55
Andalucía	76	72	148
Aragón	13	16	29
Asturias	12	14	26
C. Valenciana	55	32	87
Cantabria	10	9	19
Castilla La Mancha	21	10	31
Castilla y León	30	26	56
Cataluña	44	89	133
Extremadura	16	7	23
Galicia	41	20	61

	CON Q DE CALIDAD	SIN Q DE CALIDAD	TOTAL
Islas Baleares	23	47	70
Islas Canarias	30	25	55
La Rioja	4	3	7
Madrid	8	36	44
Murcia	14	6	20
Navarra	10	5	15
País Vasco	23	10	33

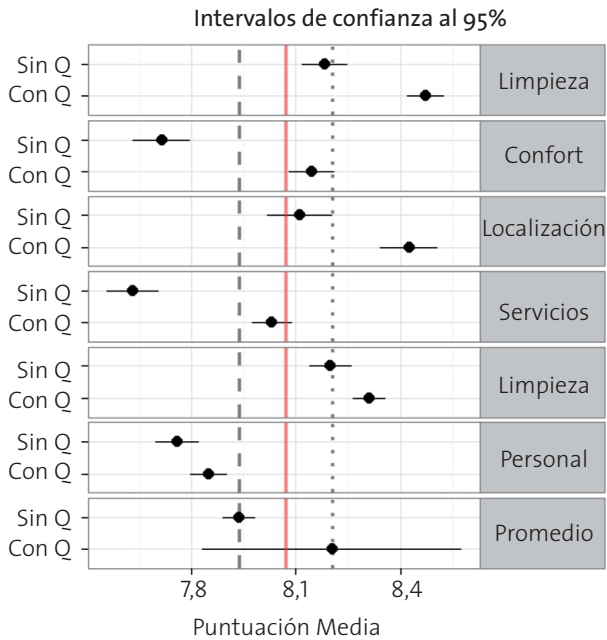
Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS

En primer lugar se ha realizado un análisis exploratorio de los datos con el fin de organizarlos y detectar posibles relaciones o comportamientos entre las variables, para ello se realiza un análisis gráfico de los intervalos de confianza al 95% de la puntuación media global y por ítems de los hoteles de la muestra, tanto en su conjunto como para las diferentes submuestras consideradas (Gráficas 1 a 3)<sup>9</sup>.

A partir de la información proporcionada por la Gráfica 1 podemos observar (líneas verticales discontinuas y panel “Promedio”) que existen diferencias entre la puntuación media general que presentan los hoteles con Q y los que no la tienen, siendo menor en estos últimos. A través del análisis posterior determinaremos si estas diferencias son estadísticamente significativas o no.

**GRÁFICA 1. INTERVALOS DE CONFIANZA AL 95% PARA LA PUNTUACIÓN MEDIA DE CADA ÍTEM Y LOS DOS GRUPOS CONSIDERADOS**

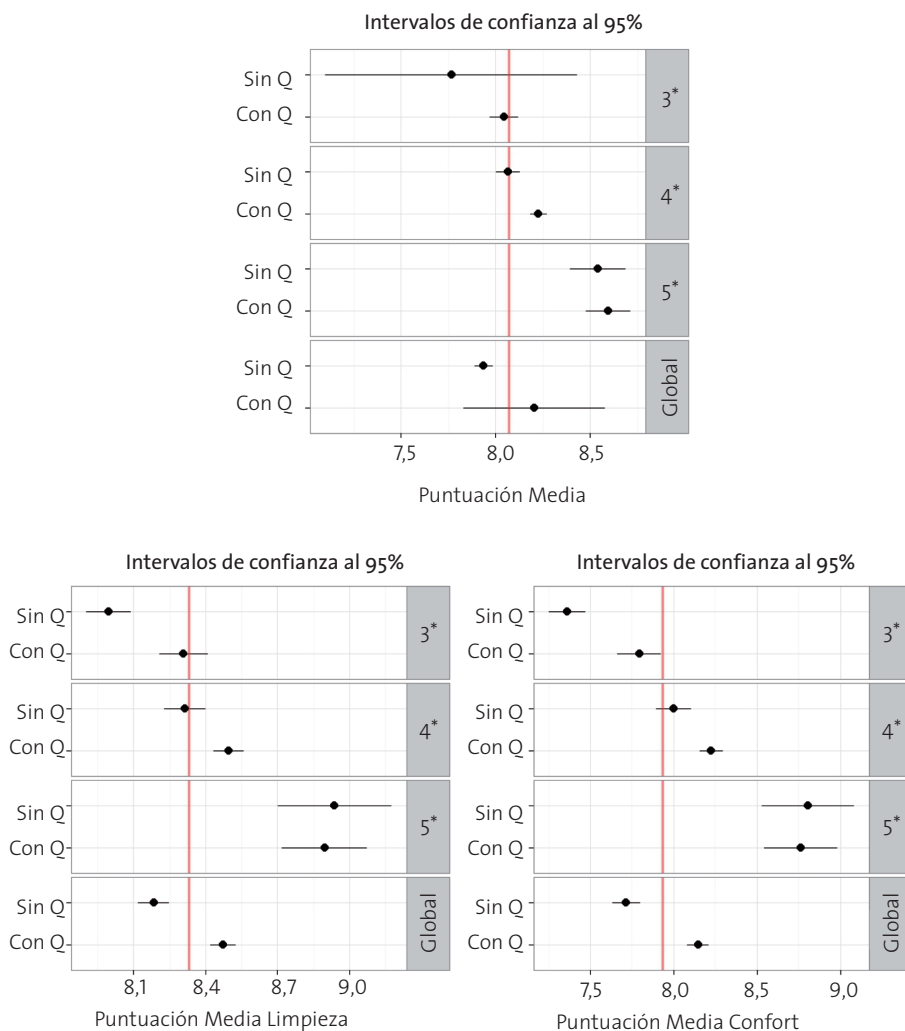


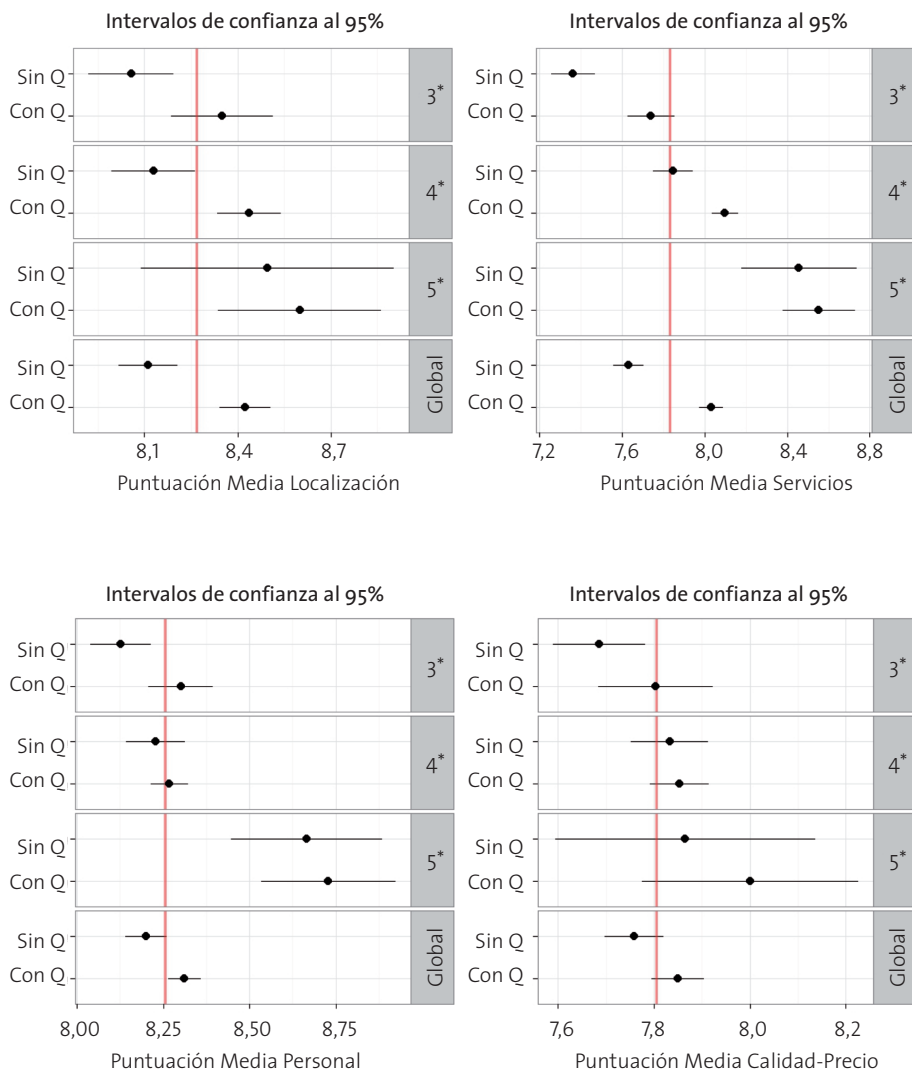
---- Promedio global hoteles sin Q — Promedio global muestra ..... Promedio global hoteles con Q

Para todos los ítems analizados, salvo personal y relación calidad-precio, se observan diferencias considerables entre ambos grupos de hoteles (con y sin Q) ya que los intervalos de confianza no se solapan. Y si analizamos la posición de los intervalos de confianza de cada ítem con respecto a las medias general y por grupos, representadas verticalmente, podemos valorar la importancia de cada uno en la generación de la satisfacción promedio. Así, limpieza, localización y personal, tienen su intervalo de confianza en valores superiores a las medias de su grupo, siendo por tanto los que tienen una valoración relativa más positiva. Destaca también que la relación calidad-precio es el ítem peor valorado en los hoteles con Q y su intervalo de confianza se encuentra incluso por debajo de la puntuación media global de los hoteles sin Q.

Si se efectúa el mismo análisis segmentando por categorías (Gráfica 2), se anticipa que, en general, existen diferencias entre los dos grupos de hoteles para la categoría de tres y cuatro estrellas. Caben destacar los siguientes resultados: (1) en los hoteles de tres estrellas sin distintivo  $Q$  se observa una gran dispersión de la puntuación media, por tanto, desde el punto de vista del cliente que desea alojarse en un hotel de esta categoría, los hoteles con  $Q$  minimizan el riesgo de obtener una experiencia poco satisfactoria, al ser más homogéneos entre sí. (2) La puntuación media global de los grupos (círculos centrales de cada intervalo) va aumentando a medida que aumenta la categoría, este comportamiento se mantiene en las puntuaciones para servicio y confort, por tanto, parece existir una relación directa entre el aumento de la categoría del hotel y la mejora en estos dos factores. Por tanto, un cliente que desee aumentar *per se* la calidad del servicio recibido y el confort, debería alojarse en hoteles de categoría superior; si el hotel es de cinco estrellas el hecho que tenga o no  $Q$  es irrelevante, no así en los hoteles de tres o cuatro estrellas donde la  $Q$  marca diferencias y permite obtener mayor satisfacción en ambos aspectos. (3) La puntuación media de limpieza y relación calidad-precio de los hoteles de tres estrellas con  $Q$  es equivalente a la de cuatro estrellas sin  $Q$ , en términos de puntuación para el ítem de personal los hoteles con  $Q$  de tres estrellas superan a los de cuatro sin ella, por tanto, desde el punto de vista del cliente elegir un hotel de tres estrellas con certificación de calidad puede ser una opción más económica e igual o más satisfactoria en algunos ítems que alojarse en un hotel de cuatro estrellas pero sin certificación  $Q$ . (4) la puntuación de los hoteles de cinco estrellas es considerablemente superior a la de categorías inferiores en términos de limpieza, confort, servicios y personal, ya que no se detectan solapamientos en los intervalos de confianza de esta categoría con los de las categorías inferiores y (5) para la relación calidad-precio no parecen existir diferencias en base a la categoría del establecimiento, lo que puede indicar que la mayor calidad que se le presupone al establecimiento con la certificación  $Q$  se traduce en un mayor precio, que hace que la relación entre éste y la calidad se mantenga equilibrada.

**GRÁFICA 2. INTERVALOS DE CONFIANZA AL 95% DE LAS PUNTUACIONES MEDIAS SEGÚN CATEGORÍA DEL ESTABLECIMIENTO**

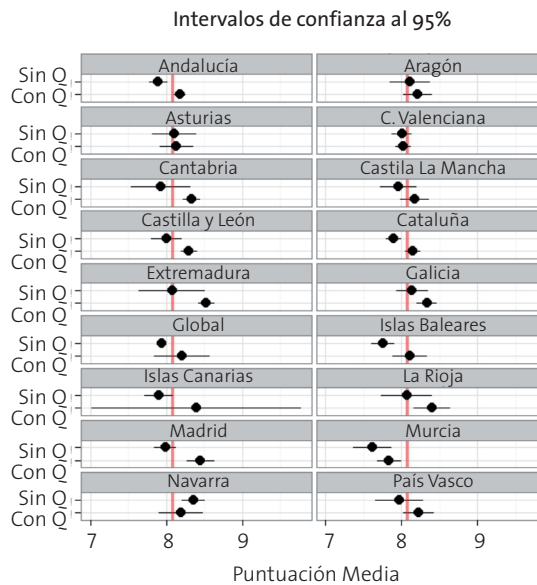


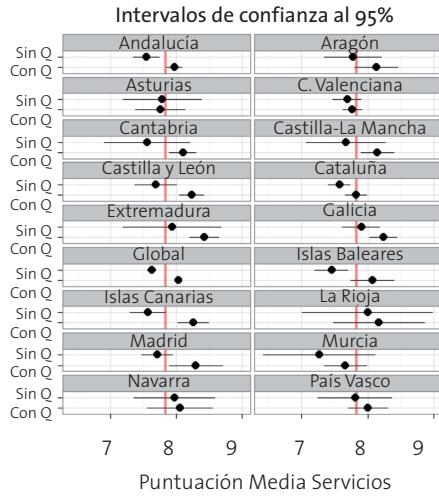
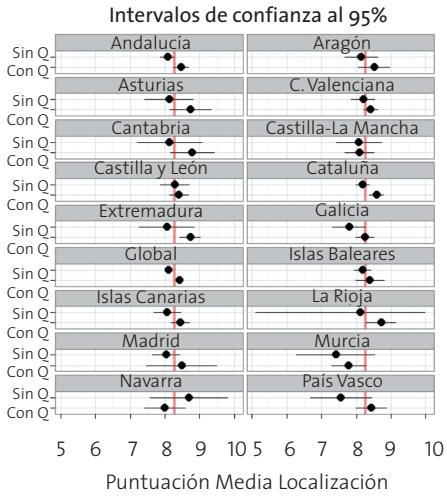
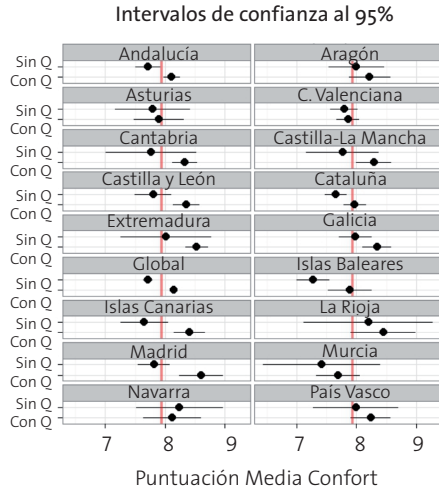
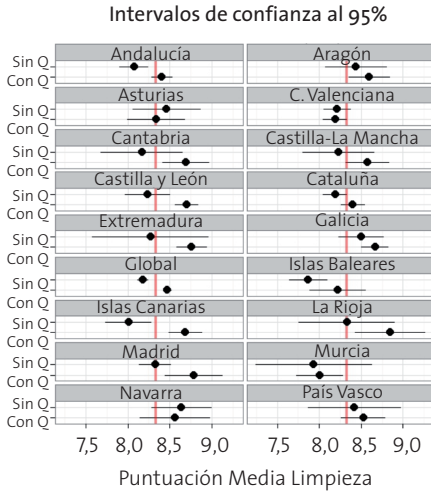


En relación a la segmentación por Comunidades Autónomas (Gráfica 3) es destacable: (1) respecto a la puntuación media general se observan diferencias en los intervalos de confianza de ambos grupos (con y sin *Q*) en Andalucía, Castilla y León, Cataluña, Islas Baleares y Madrid, por tanto en estas Comunidades Autónomas, la inversión en la obtención de la *Q de*

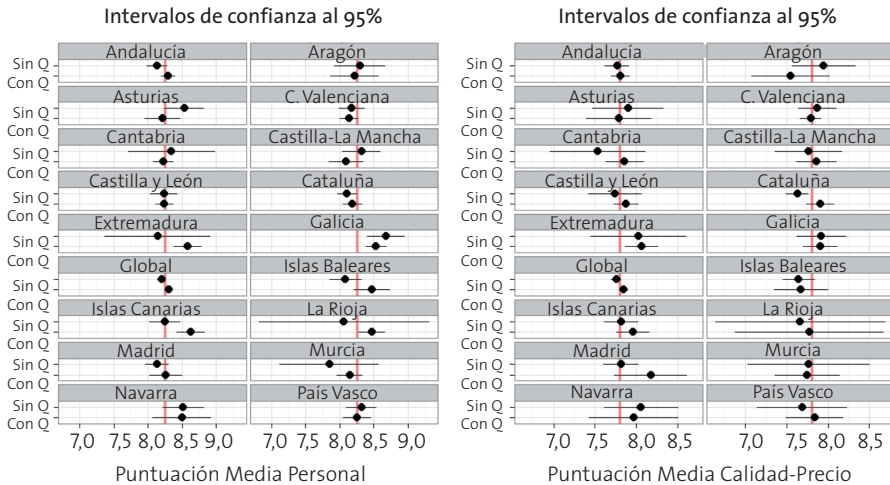
*calidad* se ve compensada al generar mayor satisfacción en el cliente y por extensión, en base a lo señalado en apartados anteriores, mejorar los resultados de la empresa. (2) Atendiendo al estudio individualizado por ítems las Comunidades Autónomas donde parecen haber diferencias importantes en la puntuación media de un mayor número de ítems son: Andalucía, Cataluña, Islas Canarias y Madrid. (3) Al igual que para el estudio por categorías hoteleras no se observan diferencias entre los grupos para la puntuación media de la relación calidad-precio.

**GRÁFICA 3. INTERVALOS DE CONFIANZA AL 95% DE LAS PUNTUACIONES MEDIAS SEGÚN COMUNIDAD AUTÓNOMA DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO**









En resumen, el análisis exploratorio de los intervalos de confianza de las puntuaciones globales y por ítem de las muestras y submuestras consideradas, revelan que pueden existir en algunos casos diferencias en las puntuaciones otorgadas a los hoteles con *Q de calidad* respecto a los que no la tienen; diferencias que tienen que ser contrastadas para determinar si son significativas o no. En caso de resultar significativas, la información proporcionada por este análisis es de gran valor para los gestores de los establecimientos, al quedar determinados por categoría y ubicación qué aspectos realmente percibe el cliente cuando el establecimiento cuenta con la certificación *Q de calidad*.

Para poder elegir el contraste adecuado se necesita contrastar la normalidad y la homocedasticidad de las observaciones. Para ello se aplica el contraste de Saphiro-Francia y los contrastes de asimetría y curtosis, que determinan que las puntuaciones de cada grupo no siguen una distribución normal al rechazarse la hipótesis nula. Por su parte, el test de Levene, también indica el rechazo de la hipótesis nula de homocedasticidad de la muestra por lo que procede aplicar contrastes no paramétricos. En concreto, la prueba univariante no paramétrica para dos muestras independientes U de Mann-Whitney que contrasta la hipótesis de homogeneidad, es decir, que no existen diferencias significativas entre las puntuaciones de los hoteles con *Q de calidad* y sin ella, atendiendo a las características analizadas.

La prueba U de Mann-Whitney trabaja con rangos y comprueba lo superior que es la suma de los rangos de un subconjunto de la muestra con respecto a la suma de los rangos del otro (Novales, 1996: 449). La comparación entre la suma de rangos observadas respecto a la esperada de cada grupo determinará en cuál de ellos la puntuación analizada toma un valor significativamente mayor desde el punto de vista estadístico al del otro grupo. Así, pues el rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) indicaría la existencia de diferencias, y la comparación de suma de rangos qué grupo presenta una puntuación mayor.

En las Tablas 2 a 7 se recogen los resultados de la aplicación de este test, sólo para las submuestras donde se ha rechazado la hipótesis nula, junto con otra información de interés. Así en cada tabla se señala el valor de la diferencia de medias entre ambos grupos de hoteles (con  $Q$  y sin ella), el nivel de confianza con el que se rechaza la hipótesis nula del test U de Mann-Whitney y la probabilidad de que un establecimiento con  $Q$  de calidad obtenga una puntuación mayor que otro que no tiene esa distinción. Cabe destacar que tal y como adelantaban los resultados del análisis exploratorio, no se detectan diferencias entre ambos grupos de hoteles para el caso de la puntuación referente a la relación calidad-precio.

**TABLA 2. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN MEDIA GLOBAL**

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO $H_0$ )	PROBABILIDAD
Global	0.267	***	73.70%
3 estrellas	0.279	***	73.90%
4 estrellas	0.162	***	60.10%
Andalucía	0.282	***	64.50%
Cataluña	0.261	***	64.80%
Extremadura	0.454	**	77.20%
Islas Baleares	0.358	**	66.10%
Islas Canarias	0.493	***	73.60%
MADRID	0.467	***	79.90%

\*\*\* 99% de confianza      \*\* 95% de confianza

De los resultados obtenidos cabe destacar que, tanto para la puntuación media general como para la de todos los ítems analizados salvo la relación calidad-precio, se observan diferencias estadísticamente significativas para toda la muestra y para las submuestras de hoteles de tres estrellas y la submuestra de hoteles de Andalucía.

**TABLA 3. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN MEDIA DE LIMPIEZA**

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO H0)	PROBABILIDAD
Global	0.289	***	62.90%
3 estrellas	0.313	***	63.00%
4 estrellas	0.180	***	60.10%
Andalucía	0.330	***	65.10%
Castilla y León	0.462	**	69.70%
Islas Canarias	0.679	***	80.40%
La Rioja	0.517	**	95.80%
Madrid	0.463	**	78.10%

\*\*\* 99% de confianza    \*\* 95% de confianza

Para la muestra en su conjunto, las mayores diferencias entre ambos tipos de establecimientos se registran en confort y servicios y la menor en personal. Así mismo se estima en un 73.7% la probabilidad de que un hotel con Q obtenga una puntuación mayor que otro que no la tiene. Probabilidad que alcanza casi un 80% para los establecimientos de la Comunidad Autónoma de Madrid.

**TABLA 4. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN MEDIA DE CONFORT**

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO H0)	PROBABILIDAD
Global	0.431	***	65.00%
3 estrellas	0.432	***	64.90%
4 estrellas	0.227	***	59.70%

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO H0)	PROBABILIDAD
Andalucía	0.398	***	64.30%
Cantabria	0.563	**	75.00%
Castilla y León	0.553	***	72.40%
Cataluña	0.319	**	61.60%
Galicia	0.366	**	70.40%
Islas Baleares	0.615	**	68.60%
Islas Canarias	0.755	***	72.10%
Madrid	0.786	***	85.10%

\*\*\* 99% de confianza    \*\* 95% de confianza

Si nos centramos en las categorías hoteleras, la obtención de la *Q de calidad* es valorada positivamente en los establecimientos de 3 y 4 estrellas pero no hay evidencias de que mejore la puntuación en los de la categoría superior. En los hoteles de 3 estrellas las diferencias promedio mayores se registran en confort y servicios y la menor en personal, en los hoteles de 4 estrellas el ítem más relevante es la localización.

**TABLA 5. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN MEDIA DE LOCALIZACIÓN**

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO H0)	PROBABILIDAD
<b>Global</b>	0.313	***	59.10%
3 estrellas	0.292	**	58.00%
4 estrellas	0.309	***	59.70%
Andalucía	0.398	***	62.80%
Cataluña	0.399	**	62.60%

\*\*\* 99% de confianza    \*\* 95% de confianza

En cuanto al estudio por Comunidades Autónomas, para la puntuación media general, la diferencia entre ambos grupos de hoteles es mayor en Canarias, Madrid y Extremadura donde alcanza casi medio punto. En la puntuación de limpieza, destaca una gran diferencia entre grupos en Canarias

y La Rioja por encima de 0.5. En lo que respecta al confort, los hoteles con Q de Madrid y Canarias superan en media casi 0.8 puntos a los que no la tienen.

**TABLA 6. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN MEDIA DE SERVICIOS**

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO H0)	PROBABILIDAD
Global	0.401	***	65.60%
3 estrellas	0.376	***	64.20%
4 estrellas	0.251	***	61.60%
Andalucía	0.424	***	67.60%
Castilla y León	0.544	***	71.40%
Cataluña	0.259	**	62.10%
Galicia	0.339	**	67.90%
Islas Baleares	0.625	**	68.90%
Islas Canarias	0.688	***	78.10%
Madrid	0.589	***	81.10%

\*\*\* 99% de confianza    \*\* 95% de confianza

Por último la localización y el personal no son ítems que generen diferencias importantes salvo en casos puntuales y con una probabilidad relativamente baja.

**TABLA 7. RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PUNTUACIÓN MEDIA DE PERSONAL**

	DIFERENCIA MEDIA ENTRE GRUPOS	TEST MANN-WHITNEY (RECHAZO H0)	PROBABILIDAD
Global	0.112	***	55.50%
3 estrellas	0.174	***	58.50%
Andalucía	0.157	**	60.60%
Islas Canarias	0.382	**	70.20%

\*\*\* 99% de confianza    \*\* 95% de confianza

En definitiva, los contrastes de hipótesis realizados, confirman los resultados que se adelantaban en el análisis exploratorio y permiten reforzar las conclusiones y comentarios efectuados previamente.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

---

Los resultados parecen confirmar que, en general, el esfuerzo que realizan los establecimientos hoteleros españoles por alcanzar el estándar de calidad turística (*Q de calidad turística*) es percibido por los clientes, a través de la mejor puntuación que éstos otorgan una vez disfrutada la experiencia del servicio; si bien, el impacto que tiene la certificación de la calidad no es homogéneo y depende de la categoría del establecimiento y su localización; los directivos de los hoteles tienen en este resultado una fuente de motivación más allá de los factores internos que parecen primar a la hora de decidir la adhesión al proceso de certificación, según indican Tarí *et al.* (2012).

En los hoteles de cinco estrellas las diferencias entre ambos grupos de hoteles (con y sin certificación *Q*) no es significativa. Esto puede deberse a que en esta categoría la calidad media de los servicios ya de por sí es elevada y el cliente no observa realmente una diferencia significativa entre unos hoteles y otros. La diferencia es mayor en los hoteles de tres estrellas, por lo que, en éstos, sí que invertir en la obtención del certificado puede ser rentable. Por tanto, los hoteles de tres estrellas son en los que más se hace patente la mejora derivada del proceso de certificación, llegando en algunos ítems a ofrecer una satisfacción igual o superior que un establecimiento de cuatro estrellas pero sin *Q de calidad*. En los hoteles de cuatro estrellas, también se registran mejoras pero no son lo suficientemente potentes como para que puedan equipararse a los hoteles de categoría superior.

Así mismo, el efecto positivo de la certificación no se observa en todas las Comunidades Autónomas; por ejemplo, en Canarias, Madrid o Extremadura, la diferencia entre ambos grupos de hoteles es casi de medio punto. Atendiendo a los resultados de Anderson (2012) (véase nota al pie 7) esto se traduciría en que un hotel con *Q* tendría un mayor ingreso por

habitación disponible y podría facturar el servicio a un mayor precio que otro hotel sin *Q* de características homogéneas.

Competir en el saturado mercado hotelero español implica necesariamente asumir nuevas fórmulas de gestión empresarial que favorezcan la diferenciación del producto turístico, dado el impacto que el nuevo entorno web 2.0 está teniendo sobre las actividades económicas en general y el sector turístico en particular. La adopción de sistemas de calidad permite normalizar y orientar los procesos del establecimiento turístico hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, más críticos y con más recursos para acceder y compartir información que nunca.

Los directivos hoteleros son responsables de la satisfacción de sus clientes, pero a menudo tienen poca orientación sobre cómo determinar si la experiencia del servicio ha sido satisfactoria (Yuksel y Rimmington, 1998). Por otra parte, mejorar la calidad requiere identificar las causas de las deficiencias y desarrollar estrategias para minimizarlas (Alén y Rodríguez, 2004). En este trabajo, se identifica que los procesos de certificación en calidad para la obtención del distintivo *Q de calidad turística*, parecen ser más patentes en el ámbito de la prestación de los servicios del hotel y el confort de sus huéspedes, que son los ítems donde la diferencia de puntuación entre ambos grupos es mayor. Por tanto, cabe suponer que la obtención de la certificación *Q* redundará más directamente en estos dos aspectos, aunque también se detecten diferencias en el ámbito de la limpieza o el personal del hotel, que son ambos ítems con una puntuación por encima de la media global.

En este sentido, cabe destacar que Choi y Chu (2001) concluyen que la infraestructura del hotel, la calidad de sus habitaciones y servicio (que podemos identificar con el atributo de confort analizado en este trabajo) y el personal son factores claves que afectan a la satisfacción del cliente. De igual forma, Qu *et al.* (2000) para su muestra de establecimientos hoteleros concluyen que el personal es el factor más importante, seguido del equipamiento, la relación calidad-precio y los servicios. En consecuencia, los ítems utilizados para realizar el análisis son relevantes y proporcionan conclusiones valiosas ya que son los que más relacionados están con la satisfacción del cliente. Por tanto, se puede concluir que a la luz de

los resultados obtenidos, en términos globales, los clientes que se alojan en establecimientos que tienen la certificación *Q* se sienten más satisfechos; aunque esta mayor satisfacción ni en algunas Comunidades Autónomas y ni para la categoría de cinco estrellas es significativa.

La contribución de este trabajo a la literatura, es que amplía los resultados de estudios previos, como el de Tarí *et al.* (2012) analizando un sistema de calidad específico (la *Q de calidad turística*); ya que aporta la perspectiva del cliente (turista) y su percepción (medida en términos de satisfacción) sobre la eficiencia del sistema de calidad, a través de una mejor valoración de la experiencia del servicio. Sin embargo, como sugieren Alén y Rodríguez (2004) la forma en la que los clientes evalúan la calidad del servicio no sólo depende del servicio que se está evaluando sino que incluso puede depender del segmento analizado, es por ello que la consideración de la segmentación de la demanda en el análisis, puede ser una interesante línea de investigación futura.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aiello, A., Garman, A. y Morris, B. S. (2003). Patient satisfaction with nursing care: A multilevel analysis. *Journal of Quality Management in Health Care*, 12 (3): 187-191.
- Alén, M. E. y Fraiz, J. A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1): 251-272.
- Alén, M.E. y Rodríguez, L. (2004). Evaluación de la calidad percibida por los clientes de establecimientos termales a través del análisis de sus expectativas y percepciones. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2): 1-18.
- Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, Noviembre.
- Anderson, E., Fornell, C. y Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58: 53-66.



- Ávila, R. y Barrado, D.A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo*, 15: 27-43.
- Ayeh, J. K., Au, N. y Law, R. (2013). Do We Believe in TripAdvisor? Examining Credibility Perceptions and Online Travelers' Attitude toward Using User-Generated Content. *Journal of Travel Research*, 52(4): 437-452.
- Barsky, J. y Nash, L. (2003). Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: 173-183.
- Barsky, J. y Nash, L. (2007). Word of Mouth should be top of mind for hotel operators, *Hotel & Motel Management*. Market Metrix.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000). Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de desarrollo, ESIC, Madrid.
- Bolton, R.N. y Drew, J.H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4):375-384.
- Brandes, L., Godes, D. y Mayzlin, D. (2013). Controlling for Self-Selection Bias in Customer Reviews. Manuscrito. Disponible en: <https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/mayzlin/intellcont/SelfSelectionOnlineReviews-1.pdf>
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29 (4): 609-623.
- Chevalier, J.A. y Mayzlin, D. (2003). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *NBER working paper*, 10148.
- Choi, T. Y. y Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20: 277-297.
- Cox, C., Bugess, S., Sellitto, C. y Buultjens, J. (2009). The Role of User-Generated Content in Tourists' Travel Planning Behavior. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 18: 743-64.
- Cunningham, P., Smyth, B., Wu, G. y Greene, D. (2010). Does TripAdvisor makes hotels better? *Technical Report UCD-CSI-2010-6*.
- Dabholkar, P.A. (1995). The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage. *Journal of*

- Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 8: 32-43.
- Danaher, P.J. y Rust, R.T. (1996). Indirect Marketing Benefits From Service Quality. *Quality Management Journal*, 3(2): 63-88.
- Díaz-Martín, A.M., Iglesias, V., Vázquez, R. y Ruiz, A.V. (2000). The use of quality expectations to segment a service market. *Journal of Services Marketing*, 14 (2): 132-146.
- Fernández-Barcala, M., González-Díaz, M. y Prieto-Rodríguez, J. (2010). Hotel quality appraisal on the Internet: a market for lemons? *Tourism Economics*, 16(2): 345-360
- Foronda, C. y García, A.M. (2009). La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados. *Cuadernos de Turismo*, 23: 89-11.
- Gopalakishna, P. y Mummalaneni, V. (1993). Influencing satisfaction for dental services. *Journal of Health Care Market*, 13(1): 16-22.
- Gundersen, M.G., Heide, M. y Olsson, U.H. (1996). Hotel Guest Satisfaction among Business Travelers. What are the important factors? *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, Abril: 72-81.
- Gursoy, D. y McCleary, K. (2004). An integrative model of tourism information search behavior. *Annals of Tourism Research*: 31(2): 353-373.
- Gustafsson, A., Johnson, M.D. y Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69: 210-218.
- Hansemark, O. C. y Albinson, M. (2004). Customer Satisfaction and Retention: The Experiences of Individual Employees. *Managing Service Quality*, 14 (1): 40-57.
- Hekkert, K. D., Cihangir, S, Kleefstra, S. M. y Berg, B. (2009). Patient satisfaction revisited: a multilevel approach. *Social Science & Medicine*, 69(1): 68-75.
- Hernández-Estárico, E., Fuentes-Medina, M.L. y Morini-Marrero, S. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de Turisme*, 52: 63-88.
- Holbrook, M.B. y Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, 9: 132-140.

- Hudson, S., Hudson, P. y Miller, G.A. (2004). The Measurement of Service Quality in the Tour Operating Sector: A Methodological Comparison. *Journal of Travel Research*, 42: 305-312.
- ICTE (Instituto Calidad Turística Española) (2003). Información General SCTE. Recuperado el día 26 de Julio de 2013 desde: <http://www.profesionales.calidadturistica.es/index.aspx>
- Khan, M. (2003). ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations. *Annals of Tourism Research*, 30 (1): 109-124.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M. y Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 14(2): 277-284.
- Kumar, A. y Olshavsky, R. (2007). A distinguishing satisfaction from delight: an appraisal approach. *Annual Conference of the Association for Consumer Research*, Tucson, AZ (E.U.A).
- Kumar, V., Smart, P.A., Maddern, H. y Maull, R. S. (2008). Alternative Perspective on Service Quality and Customer Satisfaction: the Role of BPM. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2): 176-187.
- Lee, H., Lee, Y. y Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Service Marketing*, 14 (3), 217-231.
- Lin, C. P. y Ding, C. G. (2005). Opening the black box: assessing the mediating mechanism of relationship quality and the moderating effects of prior experience in ISP service. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1): 55-80.
- Martilla, J. A. y James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(3): 77-79.
- McCain, S. L., Jang, S. y Hu, C. (2005). Service quality gap analysis toward customer. *Hospitality Management*, 24:465- 472.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. y González López-Valcárcel, B. (2013). Online customer reviews of hotels: as participation increases, better evaluation is obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, 29: 1-10
- Navarro, A. (1999). Plan de calidad turística española. *Estudios Turísticos*, 139: 5-13.
- Novalés, A. (1996). *Estadística y Econometría*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.

- OH, H. (1999). Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18: 67-82.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58: 120-135.
- Qu, H., Ryan, B. y Chu, R. (2000). The Importance of Hotel Attributes in Contributing to Travelers' Satisfaction in the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1(3): 65-83.
- Resnick, P. y Zeckhauser, R. (2002). Trust among strangers in internet transactions: Empirical analysis of eBay's reputation system. *Advances in applied microeconomics*, 11: 127-157.
- Soutar, J. N. (2001). Service quality, customer satisfaction and value: An examination on their relationships. In J. Kandampully, C. Mok, y B. Sparks (Eds.). *Service quality management in hospitality, tourism and leisure*. New York: The Haworth Press.
- Stauss, B. y Weinlich, B. (1997). Process-Oriented Measurement of Service Quality. Applying the Sequential Incident Technique. *European Journal of Marketing*, 31 (1): 33-35.
- Swan, J. E. y Bowers, M. R. (1998). Services Quality and Satisfaction: The Process of People Doing Things Together. *Journal of Services Marketing*, 12 (1): 59-72.
- Tarí, J.J., Heras-Saizarbitoria, I. y Dick, G. (2012). Internal and external drivers for quality certification in the service industry: Do they have different impacts on success? *Service Business*, (publicado en línea, doi: 10.1007/s11628-013-0198-6, disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2041039>).
- Truong, T. H. y Foster, D. (2005). Using HOLSAT to evaluate tourist satisfaction at destinations: The case of Australian holidaymakers in Vietnam. *Tourism Management*, 27: 842-855.

- Wie, C. C. y Ramalu, S. S. (2011). Students Satisfaction towards the University: Does Service Quality Matters. *International Journal of Education*, 3(2): E15.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/Consumption-based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24: 258-270.
- Woodside, A. G., Frey, L. L. y Daly, R. T. (1989). Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention. *Journal of Health Care Marketing*, 9: 5-17.
- Wong, A. y Sohal, A. (2003). Assessing customer-salesperson interactions in a retail chain: Differences between city and country retail districts. *Marketing Intelligence and Planning*, 21(5): 292-304.
- Wu, C. C. (2011). The impact of hospital brand image on service quality, patient satisfaction and loyalty. *African Journal of Business Management*, 5(12): 4873-4882.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B. y Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27(2): 634-639.
- Yuksel, A. y Rimmington, M. (1998). Customer-Satisfaction Measurement. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6): 60-71.
- Zavare. M. A, Abdullah, M. Y., Hassan. S.T.S, Said. S. B. y Kamali. M. (2010). Patient Satisfaction: Evaluating Nursing Care for Patients Hospitalized with Cancer in Tehran Teaching Hospitals, Iran. *Global Journal of Health Science*, 2(1): 117-126.
- Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2ª ed. Boston. McGraw-Hill.
- Zineldin, M. (2006). The quality of health care and patient satisfaction: An exploratory investigation of the 5Qs model at some Egyptian and Jordanian medical clinics. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(1): 60-92.

---

---

## ECO-SUSTAINABILITY AND COOPERATION IN TOURISM: CULTURAL HERITAGE AS A SOURCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

Vito Roberto Santamato (vitoroberto.santamato@uniba.it.)

*University of Bari "Aldo Moro", Italy*

Flavio Roberto Albano (albanoflavio@yahoo.it.)

*University of Bari "Aldo Moro", Italy*

### ABSTRACT

*This work aims at observing and analyzing the economical and psychological development of eco-tourism, highlighting the managerial and marketing aspects in contrast with the psychological and territorial aggregation implications. Mainly, it will observe the relation of importance and interconnection between eco-sustainable tourism and rural tourism in the systemic perspective of network and district, with the aim of identifying the new fundamental variables of touristic product and of the marketing mix connected to that product. The objective will also be to observe the composition of the territorial identity in the rural areas, which is marked by the development of the cultural heritage and becomes one of the "core attractors" of the touristic product, led by a single thread, which is strongly connected to the concept of sustainability. The touristic phenomenon involves different operative areas with a corresponding exploitation of resources. We can define three types of capital investment (Franch, 2010, Adams, 2006): economic capital, social capital and natural capital that will be used to create a touristic offer.*

## KEYWORDS

*Eco-sustainable tourism, rural tourism, network, destination management, green economy.*

## RESUMEN

Con este trabajo se propone analizar y observar el desarrollo económico y psicológico del eco-turismo, haciendo hincapié en las perspectivas de gestión y de marketing, en contraposición a las implicaciones psicológicas y de agregación territorial. Básicamente será posible observar la relación de importancia e interconexión entre turismo eco-sostenible y turismo rural en la perspectiva sistémica y de distrito, a fin de individualizar las nuevas variables fundamentales del producto turístico y del marketing mix relacionado con este producto. Además, el objetivo será observar, en las zonas rurales, la composición de la identidad territorial caracterizada por el desarrollo del patrimonio cultural que ha llegado a ser uno entre los atractivos centrales del producto turístico, guiado por un rasgo común estrechamente relacionado al concepto de sostenibilidad. El fenómeno turístico interesa en distintas zonas de operatividad con una correspondiente explotación de los recursos. Cabe destacar tres tipos de inversión de capital diferentes: capital económico, capital social y capital natural. Se hará hincapié en los tres a fin de crear una oferta turística.

## PALABRAS CLAVE

Turismo eco-sostenible, turismo rural, network, destination management, green economy

## INTRODUCTION

---

This work originates from the need to observe tourism market in its most peculiar and interesting features, in order to identify what are the mechanisms behind this fascinating and constantly changing system. All the dynamics that have been affecting the entire market until today are of great interest, especially during this time of “global crisis”: continuous change in all economic sectors has been indirectly pointing out at the ones with a better re-qualification and adaptation attitude. This means, above all, an evolution in these fields that is now one of the main advantages when it comes to market, marketing and business. Market is indeed the topic we will start with and our main area of confrontation. It is essential to keep in mind an indispensable statement made by Drucker in 1973: “Companies should produce what is able to meet specific needs of a customer instead of convincing someone to buy what they produce”. This point establishes the importance of observing the dynamics of tourism market, especially highlighting how it developed, in most cases, an example of economic survival strategy: even under heavy attacks, it’s been able to renovate itself in a new form. And it is one of these “new forms” that we will investigate thoroughly: the result of years and years of evolution through mistakes being adjusted, validating Drucker’s theory of a production that meets the needs of the customers; this is the new approach to an eco-friendly production which is growingly expected. We also refer to the importance of the rural renovation that tourism is experiencing thanks to the influences brought by new customers who pay more attention to environmental issues. Countries with modern cultures of recent evolution are eager to emancipate themselves, but they understand the importance of some fundamental values of civilization, which they still consider indispensable. Therefore we are basically dealing with a transformation of the tourist industry worldwide, with new tastes and new trends. In order to make a realistic and profitable research, it is important to understand and accept that the market has changed along with the entire sector. The observation of the actual market situation



leads to the analysis of the resulting touristic product: the new trend is highly oriented towards the reevaluation of cultural heritage, territorial identity, local promotion and destination branding. The cultural heritage becomes the basic reason for the tourist to choose his destination, empowering the tourism sector against the global economic crisis and promoting development. The managerial view of the whole economic system, whether touristic or not, creates a renewed attention to the environment and its traditions, as for a fashionable trend, as for a psychological and anthropological need of survival. Sustainability, rather than a method of operation, is a business necessity: the ability to set a balance between consumption, growth and development must take into account the availability and conservation of available resources (which, in the specific case of tourism, work as attractors) in order to increase the margins of operation. This is the current situation throughout the European territory.

If we discard the possibility of an unsustainable development, the market can evolve in two different ways, as described by Weaver (2000): a Sustainable Mass Tourism (SMT) which accepts high flows of tourists to enable the immediate development, still trying to preserve the natural and social impact on the territory, or an Alternative Development Type (ADT), in which the development of a tourist destination is voluntarily held back, in order to preserve the natural balance by creating a socio-economic niche where touristic activities are granted only for a small elite.

## **OBJECTIVES**

---

This analysis takes into consideration a wide observation of the entire tourism sector and its current situation, which, as already mentioned, has completely changed in the last year (as demonstrated by the events experienced by travel agencies, that risked a potential extinction with the advent of the web and low cost travels). Through a more detailed analysis, it will be possible to identify the reasons and the substantial changes that led to the current situation. One of the main objectives is to highlight the evolution of the industry, remarking its inner ability to adapt and

renovate the range of supply and demand along with the innovation brought by experiential and rural tourism. We will observe what are the dynamics that led customers to this innovative approach, how the concept of Land and Destination have evolved in relation to the tourism market, and what its distinctive and unique features are; we will also investigate what is the possible future development of the sector, especially in relation to a new way of defining and managing the territory, through a sustainable systemic point of view based on the collaboration of the stakeholders and networking. Sustainability has become an essential part of the whole evolutionary idea of the global economic market. Not being sustainable in the long term is impossible, as sustainability is no longer an “additional option” of the touristic product: it’s a leading factor behind the choice of tourists, defined as Core Attractor (Crouch & Ritchie, 1999). It is undeniable that the advent of tourism represents a transformation of the territory: a “modification of the economic, social and environmental asset” (Mathieson and Wall, 1982) and it can have both a positive and negative result. As stated (Urbain, 1997), tourism can be both “...a principle of life and development or a principle of death and destruction...”. For this reason, it is important to balance the combination in a systemic and sustainable perspective, in order to lead the industry towards collaboration and economic development in the medium and long term. This analytical work has as main objective the identification and observation of the correlation between new consumers and new products, new trends and environmental/landscape renovation, for the combination of eco-sustainability and rediscovery of the traditions can no longer be accidental, it has to be acknowledged an important part of the new tastes of customers. The analysis will compare both sides of the market (supply and demand), allowing us to identify the necessary actions and the benefits found in the implementation of policies which promote sustainability in the processes and products, evaluating the inevitable social consequences in relation to the new concept of unique identity and territory for its inhabitants, and in relation to a redevelopment of the cultural heritage. The observation of the territory can be divided in two aspects: the geo-political and the cultural side,

which are both essential tourist attractors and represent distinguishing features of a modern and sustainable product. One of the most important topics that will be analyzed is the development and promotion of the cultural heritage, as far as regards the attraction of international tourists. It will be useful to consider the three types of capital that are invested in the tourism sector (Franch, 2010; Adams, 2006): economic capital, social capital and natural capital, that will be used in order to create the touristic offer. This multisectorial blend must be designed in a systemic and sustainable orientation in order to allow a long-term development of the sector. Tourism by its very nature involves increasing anthropization of the places where resources are an attraction, and this can be stressful both for the economic activity itself and for the attractors. For this reason, the district and networking point of view must be based on the main cultural resources of the area (such as historical, artistic and architectural heritage, but also promotional events and marketing) so as to bring out the whole bouquet of local resources and obtain a logical cluster in a systemic perspective (Santamato, 2012; Corò, 2008) that averts the debasement of the touristic sector in favor of short-term objectives, prerogative of the few. We should not forget that the touristic product is an intangible good, it's a life experience that implies a strong emotional involvement, therefore the interaction with the natural, cultural and social environment changes the perception of quality, rating the same product as an experienceable good (Pencarelli and Forlani, 2005).

## **METHODOLOGY**

---

A strategic vision of a destination must start by overcoming the geo-political boundaries and focusing especially on the identification of cultural and historical commonalities, in order to identify a unitary territorial identity. In this context, the observation was based primarily on the analysis of the current situation of tourism in the Italian State, with adjoining observation of its distinctive peculiarities (both positive and negative); afterwards, we have realized that the Italian product can enclose the concept of territorial identity and destination through its cultural resources.

We based our analysis on the analytical method of Godfrey and Clarke (2000) that summarizes the contents of a viable development strategy using the following questions to answer: what do we have? who do we want? how can we satisfy them? how can we reach them? how can we keep them? how to measure the results? The identification of the resources available in the destination will be defined Core attractors (Crouch and Ritchie, 1999) or Pull factors (Franch, 2010).

This more theoretical kind of analysis, called “on desk”, will be divided into steps as follows:

- Market and its evolution;
- Cultural heritage and eco-sustainability as a new source of competitive advantage;
- Territorial identity and destination management.

The observation will later move “on field”, analyzing the structuring of new strategic models so as to understand how the market and the new customers are comparing new products and their contextual positioning strategy and marketing. Afterwards we will observe the preparation of an observation plan for the product “Puglia” and the contextual scientific research produced on behalf of the Province of Bari about economic development of territorial and urban coastal areas, which examined about thirty cases of eco-sustainable accommodations scattered around the world, assessing their impact on tourism, economy, labor, social policies, environment and architecture. Basically, the observation is divided into steps of observation:

- “On-field Analysis” - New strategic models;
- “On-field Analysis” - Apulia caste study and research.

It is important to understand that all the steps are highly related to one another, being in many cases preparatory to each other, and identify in sustainability the common thread of evolution, along with the concept of cooperation and promotion of culture as a strategic resource to promote creativity and guard the frontiers of innovation (Corò, 2008). Eco-sustainability and renovation concur more and more to a concept of

territorial identity that rediscovers a whole series of traditions, customs and rituals to transform a place into a unique and special experienceable good, based on products and processes which are absolutely sustainable.

The very mix of these historical, artistic, cultural, traditional and natural assets creates the distinctive significance of a touristic product based on local features, unlikely to be repeated, which shift the interest of new tourists to the research of experiences. As stated by Santamato (2012) "...local resources tend to become the main sources of competitive advantage and the most important elements of differentiation..." We are talking about specific types of experiences, related to the typicality of the place being visited, which implies the need to use local products and simple food instead of artificial goods, as part of the tradition of the territory, which extends beyond the geo-political boundaries and the definition of the municipality or province in order to find its competitive edge. "...The answer is to sustain the complex originality on one hand and on the other not to forget to make it accessible to as many customers as possible..." (Prandstraller, Rullani 2009). Rural tourism is one of the best opportunities for economic recovery that is enacted through the identification of a new value of experience in tourism and a new added value to the cultural heritage of the entire tourism sector. This becomes, so far, the new main competitive asset: rural heritage in association with the strategic management of the territory. As stated by Franch (2010) and Vesci (2001) this activity must start from the definition of the capital resources and expertise available and overcome competitive logics to create a shared vision and stimulate the participation of all stakeholders in order to reach agreements between private actors and give administrations central roles for the institutional structure of the area.

## **ON-DESK ANALISYS**

---

We will examine the scientific analysis based on literature and documentations starting from the definition developed by the Sustainable Development WCED Brundtland Report in 1987 "Sustainable development is a development that meets the needs of the present

without compromising the ability of future generations to meet their own needs and whose objectives must be defined in terms of sustainability in all countries.”

## **MARKET AND ITS EVOLUTION**

We can start by examining, for example, Italy. It is well known that this country has always had a very important role in global tourism: cinema, television, all art forms, Christianity and Mediterranean diet (just to mention a few) have emphasized the ancient culture of this land, incredibly rich in history and mythology, for better or for worse until a few years ago. With the global economic crisis the nation, along with the rest of Europe, has had to deal with significant reductions in the internal flows and drastic adjustment maneuvers. For the summer season 2013, data confirmed a trend that was widely expected: -1% arrivals at a national level and a simultaneous increase of 3% for foreign arrivals, which means that the loss was merely in the internal market. According to the WTM Global Trends Report 2013 (the London fair for the sector), in 2014 trends are rising for Europe with a +2.7% and +2.8% for flows of expenditure, with a continuum between the Americas and the Middle East with almost 10% more. According to the same report, Asia will become in the near future the most important part of world tourism, with its nine most developed states (China, Vietnam, Myanmar, Indonesia, Thailand, Sri Lanka, Malaysia, Cambodia and the Philippines). If we shift the focus on the Italian case, we will observe that the share of global tourism market, in terms of flows, is constantly changing; we can see how it has changed and evolved as follows: in competitive terms, Italy is part of the Mediterranean basin market.

Table 1 shows the percentage of customers reached and the most important competitors.

TAB. 1

	Area di origine	Eur Occ e Med. <sup>1</sup> (Milioni)	Italia (Milioni)	QdM <sup>2</sup> Paesi di destinazione			
				#1	#2	#3	Italia
Corto raggio	Affluent <sup>3</sup> Europa Occ.	305.2	33.0	FR 21%	ES 15%	IT 11%	13% 10% 17%
	Altri <sup>4</sup> Europa Occ.			FR 21%	ES 17%	IT 8%	
	Europa Est						
Medio / lungo raggio	Russia	11.3	0.6	RU 27%	TR 25%	ES 5%	5%
	Golfo (GCC <sup>5</sup> )	1.8	0.1	FR 35%	UK 16%	DE 12%	8%
	Brasile	1.8	0.2	FR 29%	ES 14%	IT 13%	13%
	India	1.5	0.2	UK 25%	FR 19%	IT 13%	13%
	Cina	2.9	0.1	FR 31%	DE 17%	CH 11%	5%
	Nord America	20.7	2.9	FR 19%	UK 16%	IT 14%	14%
	Giappone	3.6	0.3	DE 17%	FR 17%	IT 10%	10%
	Resto del Mondo	24.9	1.4				6%
<b>Totale</b>		<b>~400</b>	<b>~44</b>	FR 19%	ES 13%	IT 11%	<b>11%</b>

Note: per i cittadini Russi non è necessario il visto per andare in Turchia.

1. Il Bacino Europa Occidentale e Mediterraneo include Turchia, Egitto, Tunisia, Marocco e Cipro; 2. Quote di Mercato dei paesi per numero di viaggiatori (quote calcolate sul totale viaggiatori internazionali per area di origine); 3. Famiglie con patrimonio netto liquido > 250€k gestito dalle banche (Equities, Bonds, Cash & Deposits, ...); 4. Adulti, Senior e Giovani; 5. Gulf Cooperation Council (EAU, Arabia Saudita, Oman, Qatar, Bahrain, Kuwait); 6. Brasile, India e Cina.

Fonte: WTO; Analisi The Boston Consulting Group.

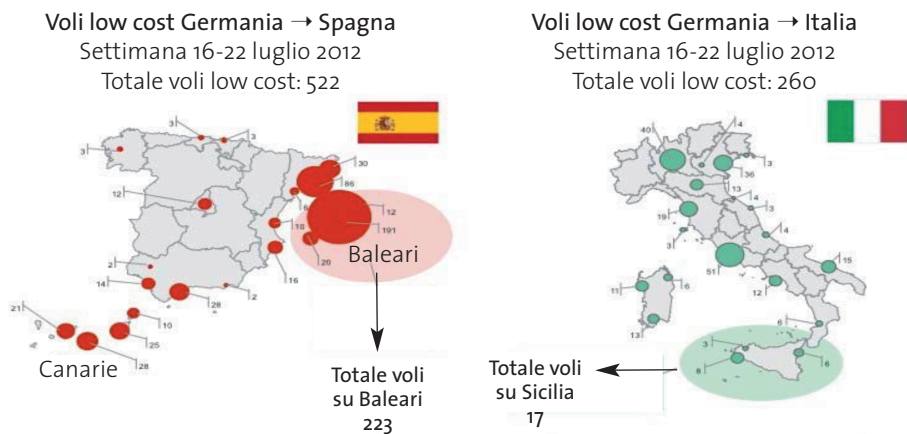
Source: Strategic Development Plan 2020

A crucial point in new market trends is the arrival of new consumer: the so-called BRICS countries listed in the Table. We can see, for example, that we are able to attract only 5% of Russian tourists and 10% of Japanese, but overall we do not overcome 11%, while France and Spain have much higher averages. It looks like tourists prefer France and Spain: why? Certainly the cause cannot be attributed to a shortage of attractions, given the history, territorial extent and important seasonal changes (of great interest, given the importance of winter and summer destinations both of religious and recreational interest). The most representative example of misuse and waste of resources is mentioned by the Strategic Plan for Development 2020 in the study about Sicily. The Italian Ministry of Culture, Tourism and Sport made a comparison with the Spanish Balearic Islands: the mileage of coastline and landscape morphology is comparable to the Sicilian one, but the touristic results in reference to the period

2000-2010 attest an increase for the Balearic of 41.2%, while Sicily only got 3.7%. The causes can be detected, for example, in the differences between regional development policies and territorial planning strategies implemented by the local government, that only now acknowledge the importance of tourism for the regional economy. The following chart shows the huge difference in airport service between the two areas, certainly encouraged by the Government and by the national tourism institutions; it also shows how Germany is one of the main buyer of tourist services in the Mediterranean area and how the Spanish tourism system creates the best opportunity to enjoy an easy tourist service. Tourism market is composed by many variables, which are of economic, financial and marketing nature.

As we will see, there are mechanisms that profoundly affect the sales trends of a good/service, many of which are the result of careful studies on consumer's behavior and choices.

GRAPH. 1



Nota: I carrier considerati includono RyanAir, easyJet, AirBaltic, Belle Air, Flybe, Germanwings, IcelandAir, Intesky, Jet2, JetAirfly, NIKI, Noerwegian Air Shuttle, OnurAir, PegasusAirlines, SmarWings, SunExpress, Transavia, TUIfly, Vueling, Wizzair, XLairways, Air Arabia Egypt, WindJet. Fonte: OAG database, Analisi The Boston Consulting Group

Source: Strategic Development Plan 2020

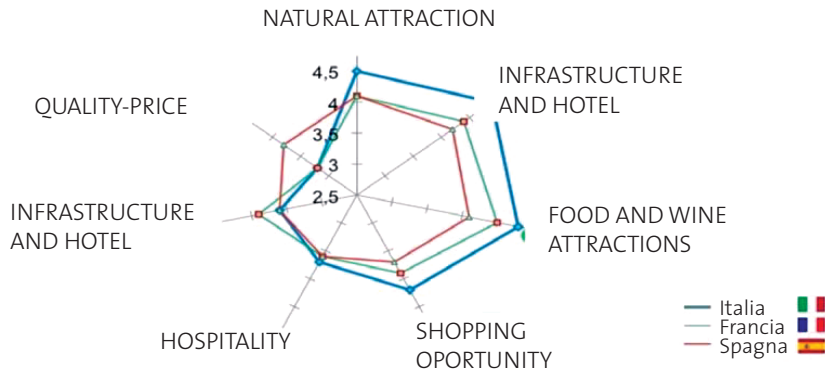


It is useful to observe that the national tourist product is identified as an **international integrated** TOURISTIC PRODUCT because, as for the case taken as an example, the implementation of more frequent air services to the Balearic Islands is derived from an integration between companies (land accommodation and international airlines) of different countries; we must remark the foresight of Spain in investing and pushing for an expansion of synergies between the Balearic Islands and the major European countries, which are their first potential buyers. This action, as we will see, is closely related to the local policies of territorial development, and generally included in a multi-year development plan. A great role in the process of promoting a destination is done from the very airlines, considering the fact that average travelers choose their own destination thanks to the immediate availability of connections and accessibility of the airports.

### The Product

It seems that new tourists seek convenience, without sacrificing simplicity; therefore a trip is often chosen according to the availability of low-cost airline in well-served areas, in order to save money and avoid problems in the so-called “last miles”. The following graphic shows how the bouquet of Italian tourism is extremely varied and complete in every touristic point of view, but poorly proportioned as far as regards the quality/price ratio and even less about the infrastructures and accommodations on the territory, which essentially lack a good development of the human resources. This is the strangest and most shocking aspect: even if the product itself has a strong value, this advantage is nullified by the human management (public and private) that negates the added value of the territory because of the absence of a systemic management attitude.

GRAPH. 2



1. Rilevazione a carattere mondiale: Europa rappresenta il 61% del campione, Nord America il 20%, Asia il 12%, Sud America il 3% e Oceania il 3% (~350 buyer).

Fonte: "Acquistare Italia", Studio del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna in collaboraciones con il Dipartimento per lo sviluppo e la Competitività del Turismo.

Source: Strategic Development Plan 2020

## CULTURAL HERITAGE AND ECO-SUSTAINABILITY AS A SOURCE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

After taking into consideration the targeted market and its evolution, we must observe the product and its new forms under the assumption that the supply of a destination must always be formulated "...in terms of lines, range and assortment of products; Marketing approaches should be used to characterize the offer in terms of business areas, segments and niches to reach..." (Santamato, Iaffaldano, Micucci, 2013). In these terms, even the process of creating a product has evolved considerably, since we are no longer in front of a fixed and structured package: flexible solutions in the touristic offer assist consumers and therefore co-produce their own value (Normann, Ramirez, 1994; Rispoli, Tamma, 1995).

We expect even bigger changes from this offer, because consumers have shown clear signs of interest and predilection towards those characteristics that refer to the typicality of destination (traditional feasts,

folklore and local culture, along with the possibility of staying in typical structures that are based on local materials and architectures, re-invented to create new forms of accommodation such as: hotel rooms in facilities such as trulli, farms and dolmen). This blend becomes the real added value to sell: it represents the rurality of the destination, which must emerge through the promotion and new market-oriented structures, along with the help of government and Local Action Groups. Especially the LAG can become an important turning point in this managerial challenge, becoming the connection point between the various stakeholders with a position that stimulates communication and a systemic collaboration. LAG are also representatives of the territorial identity of the destination, and, as such, transcend geo-political boundaries and unite different countries doing the public and private interests, fostering the development of tourism and economic development.

Above all, we must keep in mind that the value of intangible assets adds importance to the whole regional offer throughout the year, in relation to specific features such as tourist and religious places of worship and conference tourism. Nowadays there is a predilection for “Green holidays”, which induced the creation of special touristic products such as “Green Road” of LAG Ionian Hills in Puglia, a strategic territorial project focused on the principles of the green economy through the creation of an innovative touristic product that integrates the various economic sectors in the area (tourism, food processing, handicrafts, energy, wellness, horse riding).

In these times of globalization and reduction of spatial barriers, local resources tend to become the main source of competitive advantage, especially in a case where these are related to culture, history, traditions and local folklore and the involvement of the host community is high (Ferrari, Adam, 2011) with the consequent need to cultivate their complex originality (non-imitable and non-transferable) and make it usable (Prandstraller Rullani, 2009).

## TERRITORIAL IDENTITY AND DESTINATION MANAGEMENT

“...The increasing awareness of tourists about gathering information for higher quality travels, has created a desire to get to know the culture, the lifestyle and the traditions of the hosting places, leading them to reject standardized packages and requiring a high level of customization instead...” (Godfrey and Clarke, 2000). It is therefore useful to identify and classify the peculiarities of each destination. The most reliable classification about this topic has been developed by Crouch & Ritchie (1999): their model, called “Destination Competitiveness & Sustainability”, has gathered and classified various types of attractors, such as the climate and geography of an area, culture and history of a specific destination, and special activities, events and entertaining experiences available on-site. There are also other features that go beyond the “physical ones”, and are classified as “Core resources and attractors”. Among these, there are what they call “supporting factors”: infrastructures, accessibility, hospitality and local businesses, and “Policies of Destination management”: philosophy, vision, audit, positioning, development, cost/value analysis, and branding reputation. The analysis of this mix of factors creates the identity of a destination, and therefore the determinant features of competitiveness of a territory, meant as a destination where these terms don’t always meet, as a tourist destination can be defined as “a blend of products, services, natural and artificial elements, able to attract a number of visitors within a geographical location” (Pearce, 1989; Leiper, 1995; Martini, 2002).

An important part of this vision is the idea of “Community Destination” (Murphy, 1985; Kaspar, 1995) where the territory, considered as a whole, approaches the market “...by offering a system of natural and manmade attractions that allow the practice of defined types of vacation...” (Franch, 2010). Community Destination holidays are not accomplished within an accommodation or within a defined range: it’s the tourist that chooses his own attractions, through the immersion in the core attractors of the landscape, shaping his experience of the destination through his own

sight, smell and taste in an unreplicable way (which gives a competitive advantage in the whole area).

This approach is described in the literature as “participatory” (Murphy, 1985; Simmons, 1994; Taylor, 1995; Reed, 1997; Timothy, 1999): every time there is an interaction between the producer and the consumer, the product conforms to the consumer’s demand continuously. Of course, behind these operations there must be a great control ability, usually based on the identification of the territory and the involvement of all the local businesses, as “...in Community Destinations the perspective of the community Destination management assumes that the territory is not only a neutral and interchangeable spatial container that supplies the offer, but the very distinguishing element, becoming itself a resource...” (Franch, 2010).

This definition is quite accurate as far as regards the new idea of territorial identity and the new markets, because it’s certainly not easy to achieve a unified territorial identification, but it is certainly useful to identify its peculiarities, cooperate and promote a good positioning in the new markets.

Collaboration is without a doubt basic in the evolution of a destination/territory and it works as a fundamental starting point for the development and adoption of a regional strategy that should be configured “...as an action through which some relevant targets for the development are pursued through the identification and involvement of territorial stakeholders...” (Franch, 2010). All this “...requires the establishment at a local level of a collaborative logic among the stakeholders involved in the offer, and highlights the very significant role of the public institutions as coordinator of the local actors...” (Santamato, Iaffaldano, Micucci, 2013).

Part of the development process of a destination (after calibrating its natural and social sustainability) consists in the individuation of a unitary identification, through the recognition and contextualization of all the natural and/or artificial attractors within an area that transcends municipality or regionalism; the aim is to identify a more representative geo-political group, able to identify its tourism vocation and enhance its

emotional and experiential implications in a strictly systemic and collaborative optic.

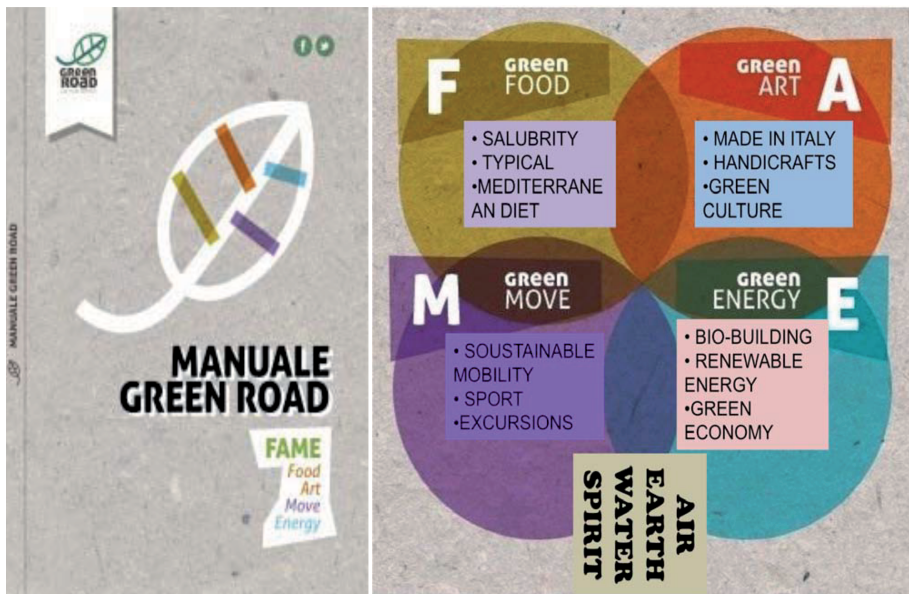
“...The sustainable tourism model, therefore, does not focus on a single factor of attraction, but considers the territory as a whole, in order to include in the same touristic offer different areas and environments, geographically distant, but connected in an ideal path of fruition (see the Green Road project) and enhance natural, environmental and cultural resources. This is the only way to promote urban and natural diversity, and reinforce the attractiveness of the whole...” (Santamato, 2012).

### **“ON-FIELD ANALYSIS” - NEW STRATEGIC MODELS: F.A.M.E.**

It might seem like a desperate attempt to raise awareness, and despite its purely doctrinal foundation, it's also something like that. It might also sound like wordplay, and despite the intuition of the acronym it is too. “FAME” by its nature, looks multi-talented in many ways, and seems to reserve more surprises than we could imagine. Trying to force an identification, it can be basically defined as one of the most innovative Italian strategic models of sustainable tourism development in the recent years. This model was developed by LAG Ionian Hills, which has great background insights of green economy and also of experiential management and is one of the first promoters of many initiatives, such as a well done system of farm stays established and organized in the heart of Puglia. According to its creators, the model “serves to provide simple and efficient instruments to help tourism operators defining their own green strategies, thus pursuing their work in a new entrepreneurial culture” (LAG Colline Joniche, news and press). This model of strategic development is enclosed in an acronym in which the “F” stands for FOOD (which contains the key principles of the territory, such as health, typicality and Mediterranean diet, and aims at highlighting the close relationship between tourism and food, especially in terms of quality and localization). The following “A” stands for ART, because of the rich cultural connotation related to touristic places, such as the Made in Italy brand, the eco-friendly crafts and the Green culture. Then the “M” stands for

MOVE, as tourism must be associated to a sustainable mobility, in which sports and excursions give the tourist physical and experiential wellness “in green”. Finally there is the “E”, which stands for ENERGY: green architecture and design, renewable energy and, of course, green economy. The F.A.M.E. model of strategic development has been introduced in the “Manual of Green Road”, which is part of a project that involves a new organization of rural areas through an innovative and suggestive itinerary: routes, activities and initiatives are developed in full respect of the environment. This project intends, on one hand, to encourage the development of sustainable economy and enhance arts and gastronomy in the Ionic area. The Road includes several initiatives for community development in a touristic optic and it will be useful to enhance the local cultural heritage. The route covers 30 km from Crispiano to Grottaglie (in 11 municipalities), and reaches the shores of Pulsano, between farms, dwelling rock, caves and woods, where tourists can taste Ionic food and wine and learn about farming traditions and the Great Greece heritage. This is the starting point of a vision based on Green Development or Green Growth, as described in the World Economic Forum, with the aim of contributing to the aggregation of private companies and public institutions, in order to create a new path for development. It’s an innovative visionary mission throughout the Apulian Tourism Management, that rediscovers the almost forgotten cultural values which today can become crucial factors of competitive advantage and engine of a new development that renovates culture and trends. This proposal contains the determination to find a balance between economy and ecology, contextualizing it in the territory, where the competitive success of individual companies is strongly linked to the territory in which they operate, which must be seen as a productive and natural asset. “...This heritage is the source of innovation in a mix of green economy and smart areas, starting from the promotion of positivity and facilitating synergies and innovation. It is not easy, but only an extraordinary effort can help us overcome the crisis in which we find ourselves...” (LAG Colline Joniche , news and press). Extraordinary effort with great foresight. Of course, the market continues to evolve, continues to change, but for several years now it puts us in front

of the same principles that seem to have become the foundations of the new market: eco-sustainability, accessibility, openness to new consumers, seasonal adjustment, e-tourism and destination marketing.



### “ON-FIELD ANALYSIS” - APULIA CASTE STUDY AND RESEARCH

As stated by Santamato (2012) and Savini (2003), defining the rural character of a destination is not easy, but we can identify as Rural heritage the source of cultural values at risk of extinction that allows a tourist to rediscover values such as the family, solidarity, traditions and work ethics (Guidicini, 1986; Gubert, 1995). That is why it is important to highlight these values in a territory, in order to turn them into a multi-sectorial mix that can meet the satisfaction of those consumers who are particularly careful to these features. Starting from this definition and analyzing the Apulian product, we should head towards the identification of a touristic product that represents Puglia and enhances its territorial peculiarities, being part of a culturally interesting rural perspective that needs to find its own unitary territorial identification. Certainly, we can identify the



features that are related to this extremely precious heritage as an added value of the territory, and the characteristics that constitute reasons for foreigners to visit, observe and invest in this land: these are the foundations to create a single product which includes all kinds of tourism, from the religious one to the geological and archeological one, from the historical one to the one that is focused on wellness or green economy. But never as much as now, any action for the promotion and development must be aware of the current market trends to be stable and contextualized within a competitive reality. A starting point may be smart innovation that focuses on the particular, such as the renovation of an existing product steeped in history and tradition, transforming it in a new core business (5-star Trulli and Farms stays with fine dining and educational programs). Let's now observe the main resources, potential core-attractors and sustainable enhancers of our rural cultural heritage.

### **Food & Wine and Biodiversity**

A “Puglia” product in the area might be supported with educational decentralization at the farms, organic gardens and farms, sustainable food production companies, Bio-tourism, bio-camping holidays and ecological vacations. It will be necessary to show visitors that a balanced diet along with regular physical activity is the primary determinant of good human health and how both these factors are widely present within the area of interest. The “healthy effects” of the Mediterranean diet and of the extra-virgin olive oil depend on the quality of the land, of the olive trees and of the olives, because extra-virgin olive oil is an important nutritional which prevents cardiovascular diseases and other metabolic problems. We divided the most significant geographical areas in relation to their main productive cluster (Foggia - wheat, Bari - oil, horticulture, mozzarella, Lecce - wine, Matera - wheat). An important combination of food and wine as an experience linked to the rurality is being accomplished by the Italian company Eataly, that is working hard to create a touristic project which sells a journey among the rural Italian areas through the

shelves of its food stores, where a customer can find typical Italian products characterized by authentically Italian food from organic farms and companies.

### **Traditions, folklore and culture**

The “Puglia” product will have to take into account the enhancement of the intangible heritage of Puglia, whose extraordinary values are subject to the evaluation of UNESCO (“fracchie” of San Marco in Lamis, the Procession of the Mysteries of Taranto). The importance of intangible assets qualifies the regional touristic offer throughout the year. Therefore, the final product should focus on the integration of the rich historical, cultural, traditional and folk texture of Apulia and its national and international promotion through the creation of multilingual interactive equipment, accessible from a distance. The goal is to enhance the visibility and, therefore, knowledge of the intangible heritage of the Provinces of Puglia, guiding the visitors to discover the identity of the Apulian community.

### **Religiosity and Cult Places**

The product must support this sector, as it’s deeply rooted and widespread throughout the country, with the creation of a real and virtual network among the Apulian towns where there are caves and shrines dedicated to the Archangel Michael (they are numerous and all placed in extremely suggestive locations) whose monuments are of great historical and artistic value (think of the Abbey of Taranto, not far from Monte Sant’Angelo, or the Cave of St. Michael Minervino Murge, not far from the City of Canosa, boasting underground and unique archaeological finds in the world and a museum ignored by most). Even San Nicola and other places of worship in Bari should be included in this joint project of great interest, as well as the Capitanata and San Giovanni Rotondo could be part of a system of guided tour packages.

## Water, Sustainability and Green Econotourism

It is undeniable that “Water” as a resource is the boundary of this century and the essential element of all forms of development, especially of survival. In this context, the Apulian region is a frontier: from the concept of “thirsty region” to the miracle of the Apulian Aqueduct, ranging for over 800 km of the most important coastline and wetlands in the world, Puglia has now its own traditional farming and fishing techniques, an innovative sea-culture and advanced researches in the field. At the same time, in the field of tourism and sustainable development of natural resources, green tourism and green economy are two very useful instruments. The creation of a Green Road is a strategic territorial project centered on the principles of green economy, aimed at developing a systemic wide area through the creation of an innovative touristic product that integrates the various economic sectors in the land (tourism, food processing, handicrafts, energy). The Green Road is a new philosophy of tourism where “green” is indispensable in its many forms that can be experienced through the creation of a route that connects all the farms on the area, each with a large concentration of biodiversity. A research conducted in the field of tourism has greatly corroborated the theory that supports the need to be sustainable even in the architectural sector: by examining thirty accommodation facilities throughout the world, it has highlighted how they have distinguished themselves for architectural sustainability or sustainable processes by assessing their economic and social impact. The results showed an urgent market need to develop similar facilities in order to achieve important economic results. We found also interesting the continuous positive result in terms of touristic flow and sustainability of Turkey, Uruguay, Thailand and Vietnam, especially considering their embarrassing legislation in the area of sustainability. Even more challenging is the importance of the redevelopment, that has seen several successful examples in Europe, such as accommodation located in former prisons, former fishermen’s houses (Portugal), former forts (Portugal), fishing boats (Sardinia), or the recovery of local old architectural styles, as in Sardinia, where a resort will be built with units that follow the typical

form of a Nuraghe. Technical data confirm a continuous and promising trend, which cannot be anyway the only strategy to promote a destination; in fact, researches have also highlighted that, in response to the global economic crisis of the recent years, only a few destinations have been left undamaged in Brazil, Uruguay and the Seychelles, while for the rest 2009 has been identified as “the black year” for the touristic industry.

## **CONCLUSIONS**

---

The conclusion of this analysis can give many reasons to think in the future, but basically leaves little doubt about some essential features for tourism and for the entire sector, now rooted in a great part of the world's population. Of particular importance is the concept of sustainability, the need to practice it on a large scale at various levels and sectors. Extremely connected to this aspect is the rediscovery of our ancient values, as well as the recycling traditions other than materials: avoiding to waste or forget, in order to promote our cultural heritage as an added value and future touristic resource, in a collaborative system. Adopting systemic visions and networking attitudes will be a turning point for all the touristic economy: innovative solutions based on rural and experienceable destinations will recalibrate the whole industry for the benefit of the public consumers and for the good of the operators especially. A strategic point of interest is certainly represented by the new Green Management and Green Growth that take shape in order to redefine the actions of governments and entrepreneurs who have ruled. The rediscovery of social and cultural consciousness together with the need to be sustainable is of fundamental importance. This unveils a great intrinsic necessity of cooperation between operators, travelers and governments, a necessity that is becoming everyday a real “wish” and a trend among all stakeholders. It is also substantially profitable in economic terms, because it leads to the creation of innovative activities based on green culture, such as all new technologies related to the identification of renewable energies that bind tightly to the entire market tourism and hospitality. Our hope is to continue on this path until the phenomenon becomes exponential, as it would be really difficult to prospect a different evolutionary scenario for the entire planet.

## REFERENCES

- Adams W.M., *The future of sustainability. Re-thinking Environment and development in the Twenty-first Century*, report of the IUCN Renowed Thinkers Meeting, January 2006.
- Castoldi G., *Marketing e turismo – Dai bisogni dei turisti al prodotto turistico*, Hoepli, Milano, 2009.
- Corò G. “*Economia della cultura e sviluppo locale*”, note di dipartimento Università Cà Foscari, Venezia, 2008.
- Crouch G.I., Ritchie J.R.B., “*Tourism, competitiveness, and society prosperity*”, *Journal of business research*, vol.44, n.3, 1999.
- Drucker P.F., *The Practice Management*, Harper-Collins, new York, 1986.
- Enjarque j., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003.
- Ferrari S., Adamo G.E., *Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria*, Working paper, 2011.
- Flagestad A., Hope C.A., “*Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation prospective*”, *Tourism Management*, vol.22, n.5, 2001.
- Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2010. Gal Colline Joniche, *news and press*, Italia, ([http://www.galcollinejoniche.it/2013/?page\\_id=1056](http://www.galcollinejoniche.it/2013/?page_id=1056)) Novembre 2013.
- Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, Cassell, London, 2000.
- Kaspar C., *Management in tourismus*, Werlag Paul Haupt, Bern, 1995.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I., *Marketing Places*, The free press, New York, 1993.
- Leiper N., *Tourism management*, RMIT Press, Melbourne, 1995.
- Martini U., “*Destination Marketing*”, in Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2010.
- Mathieson A., Wall G., *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Longman, London, 1982.
- Murphy P.E., *Tourism. A community approach*, Methuen, New York, 1985.
- Normann R., Ramirez R., *Designing interactive strategy. From value chain to value constellation*, Jhon Wiley & Sons, Chichester, 1994.
- Pearce D., *Tourist development*, Wiley, New Yorkm 1989.

- Pencarelli T. e Forlani F., *Marketing e management delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani*, in Andreani J.C., Collese U., "Atti del Quarto Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing", Parigi 21-22 Gennaio 2005.
- Ministero Della Cultura, Turismo e Sport, *Piano Strategico per lo Sviluppo turistico Italia 2020*, Italia, 2013.
- Prandstraller F., Rullani E., *Creatività in rete. L'uso strategico delle ICT per la nuova economia dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Reed M.G., "Power relations and community based tourism planning", *Annals of tourism research*, 1997, vol.24, n.3.
- Rispoli M., Tamma M., *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Santamato V.R., "Turismo e territorio: un rapporto complesso" in Messina S., Santamato V.R. (a cura di), *Esperienze e casi di turismo sostenibile*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Santamato V.R., Iaffaldano N., Micucci N., "Aggregation and innovation in rural tourism: tourist destination of Hundred Country Houses", 2013, XVI Conference Verona-Toulon, Excellence in service.
- Simmons D.G., "Community Participation in Tourism Planning", *Tourism Management*, 1994, vol.15, n.2.
- Sivini S., *Nuovi percorsi di sviluppo locale – il programma LEADER e la sua applicazione in due aree del mezzogiorno*, Rubettino, Soveria Mannelli, 2003.
- Taylor G., "The community Approach: Does it really Work?", *Tourism Management*, 1995, Vol.16, n.7.
- Timothy D.J., "Participatory Planning" *Annals of tourism research*, 1999, vol.26, n.2.
- Urbain J.D., *L'idiota in viaggio. Storia e difesa del turista*, Aporie, Roma, 1997.
- Van Den Berg J., Russo P., "Città di cultura e sviluppo sostenibile", *Economia della cultura*, 2001.
- Vesci M., *Il governo del territorio*, CEDAM, Padova, 2001.
- Weaver D., "A Broad Context model of Destination Development Scenarios", *Tourism Management*, 2000, vol.21.

**Vito Roberto Santamato.** Economics and Business Management Professor at the University of Bari, he's also CEO of the spin-off Exiteam of the University of Bari.

**Flavio Roberto Albano.** Destination Management and Tourism Marketing student, collaborator and spokesman in the XVI Conference Verona-Toulon in Lubiana 2013 with the Paper: "Aggregation and innovation in rural tourist destination of the Hundred Country Houses".

---

---

## ICT AS A COMPETITIVE POSITIONING FACTOR IN TIMES OF CRISIS. AN EMPIRICAL APPROACH TO HOTEL SECTOR IN PUERTO DE LA CRUZ (TENERIFE, SPAIN)<sup>1</sup>

Agustín Dorta Rodríguez<sup>2</sup>

Claudia Dorta González<sup>3</sup>

Ana Belén Gorrín Marrero<sup>4</sup>

Luis Gutiérrez Ruiz<sup>5</sup>

Estephania Vale Frascione<sup>6</sup>

Jorge Palenzuela Luis<sup>7</sup>

*Universidad Europea de Canarias (UEC)*

*AGUSTIN.DORTA@uem.es claudiadorgan@gmail.com*

*anabelengorrin@gmail.com luisgutierrezruizbenitez@gmail.com*

*evalefrascione@gmail.com jorgepaleng4@gmail.com*

---

1 This paper is part of the tourist innovation project “Active UEC Tourism” developed by the Universidad Europea de Canarias through a research line called “*TourisTicLab*”. Its purpose is to connect the students to the professional world through case studies in tourism & ICT for its analysis, diagnosis, assessment and subsequent troubleshooting.

2 Bachelor’s Degree in International Hospitality and Tourism Management Professor at the Universidad Europea de Canarias (UEC). *TourisTicLab* Principal Researcher. Member researcher in consolidated research groups ReinvenTUR. and GeoTURIS. turismo y at the University of La Laguna.

3 Graduate in Tourism. Bachelor’s Degree in International Hospitality and Tourism Management student. Member of *TourisTicLab* research Project.

4 Senior Technician in International Trade. Bachelor’s Degree in International Hospitality and Tourism Management student. Member of *TourisTicLab* research Project.

5 Bachelor’s Degree in International Hospitality and Tourism Management student. Member of *TourisTicLab* research Project.

6 Bachelor’s Degree in International Hospitality and Tourism Management student. Member of *TourisTicLab* research Project.

7 Bachelor’s Degree in International Hospitality and Tourism Management student. Member of *TourisTicLab* research Project.



## RESUMEN

La ciudad turística Puerto de la Cruz viene experimentando desde hace años una difícil situación que ha sido agravada por la coyuntura económica internacional de mediados de 2007. En un escenario donde las políticas de reestructuración y renovación –especialmente en el sector hotelero– parecen no haber tenido suficiente impulso para contrarrestar la dinámica negativa del área, hace pensar en la necesidad de articular estrategias integrales en torno a la innovación para la recuperación de la competitividad del destino. Un proceso de reinención que en la actualidad se está fraguando a través del uso de las nuevas tecnologías (TIC), que están permitiendo canalizar nuevas formas de innovación del negocio hotelero que van más allá del concepto *turismo 2.0*. En este artículo analizamos el grado de implantación de las TIC en los establecimientos hoteleros de Puerto de la Cruz. Pretendemos evaluar en qué medida el factor tecnológico está interviniendo en la reinención del sector hotelero y, por ende, la del propio destino.

## PALABRAS CLAVE

Tecnologías de la Información (TIC), innovación hotelera, marketing online, social media, reputación online

## ABSTRACT

*Puerto de la Cruz, is enduring a difficult situation that has been worsening by the global economic situation in mid-2007. In a scenario where the restructuring and renewal policies –especially in the hotel sector–, seem not to have had enough strength to revert the negative dynamics suggests the need to articulate integrated strategies around innovation for the recovery of destination competitiveness. A reinvention process that is currently being forged through the use of new technologies (ICT), is somehow allowing to channel new ways of marketing and hotel business model innovation beyond 2.0. tourism concept. In this paper we analyze the degree of*

*implementation of ICT in hotels in Puerto de la Cruz. We aim is to assess to what extent the hotels are considering the technological factor as a basis for reinvention the hotel industry and therefore the destination itself. Thus, we intend to offer at this time of economic climate an overview of the use of ICT in tourism, considering the possible factors or determinants involved in it.*

## KEYWORDS

*Information and Communication Technology (ICT), hotel innovation, online marketing, social media, online reputation*

## **1. INTRODUCTION AND RESEARCH OBJECTIVES**

---

In the 21<sup>st</sup> century the use of new information technologies and communication is recognized as a powerful tool for development and growth in both businesses and destinations (Buhalis and Wagner, 2013). At present, these technologies are essential for many of the companies that want to consolidate and keep in a highly competitive market, especially in the tourist sector, whose market and constantly changing “fashions” forces them to review their profitability margins. From this perspective, the use of ICT is seen as one of the strategic factors for improving the marketing of tourism destinations and in the hotel industry, as a major asset for tourism innovation processes.

In this sense, this research is part of a pilot study that is part of a research project entitled *TurisTIClab 3.0* at the Universidad Europea de Canarias which analyzes the crucial role of the process of reinvention of Puerto de la Cruz hotel companies as part of the restructuring strategy of these tourist destinations that are “exhausted” from the point of view of their lifecycle (Butler, 1980, 2006a and 2006b). A reinvention process that is currently being forged through the use of new technologies, especially those related to social media (blogs, social media, etc.), Online media (websites, SEO, etc.) and digital media (mobile applications, geolocation, augmented reality, etc.) is somehow allowing to channel new ways of

marketing and hotel business model innovation beyond 2.0 tourism concept.

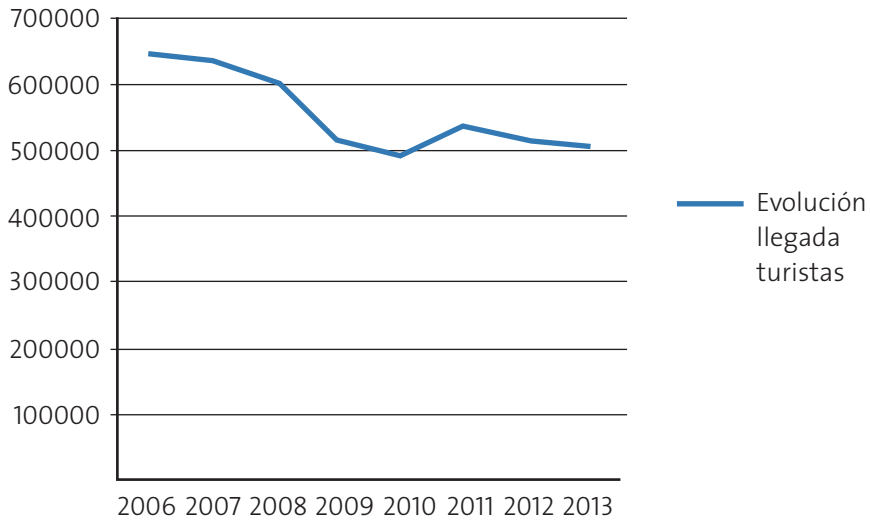
## **2. PROBLEM INTRODUCTION. PUERTO DE LA CRUZ IN THE CHALLENGE OF REINVENTING CONSOLIDATED DESTINATIONS**

---

Puerto de la Cruz, Spanish mass tourist destination prototype of the 70s, is enduring a difficult situation that has been worsening by the global economic situation in mid-2007. In a scenario where the restructuring and renewal policies –especially in the hotel sector–, seem not to have had enough strength to revert the negative dynamics in profitability, competitiveness and business positioning, the worrying touristic situation is focused on its rating as a mature, obsolete or declining destination, depending on the terminology used by different authors (Oreja and Montero, 1997; Álvarez, 2004; Ramos, et al., 2004; Martin, 2007; Dorta, Simancas and Garcia, 2011; Ledesma, 2012).

In fact although the important role played by Puerto de la Cruz in the historical context and development of mass tourism in Spain has been taken into account (González and Hernández, 2010), different authors as well as official statistics and industry reports reveal that the destination has been undergoing serious problems of competitiveness and profitability. A situation that has been aggravated by the fundamentally important international economic situation started in mid-2007 and that is adversely affecting the process of repositioning the city as we can see in Figure 1, where the number of tourists staying at hotels has a significant decrease from 2006 to the present situation, with a loss of more than 120,000 tourists in recent years but with a slight upturn in 2013 that predicts a circumstantial improvement this year.

**FIGURE 1. EVOLUTION OF THE NUMBER OF TOURISTS STAYING AT HOTELS IN PUERTO DE LA CRUZ (2006-2013)**

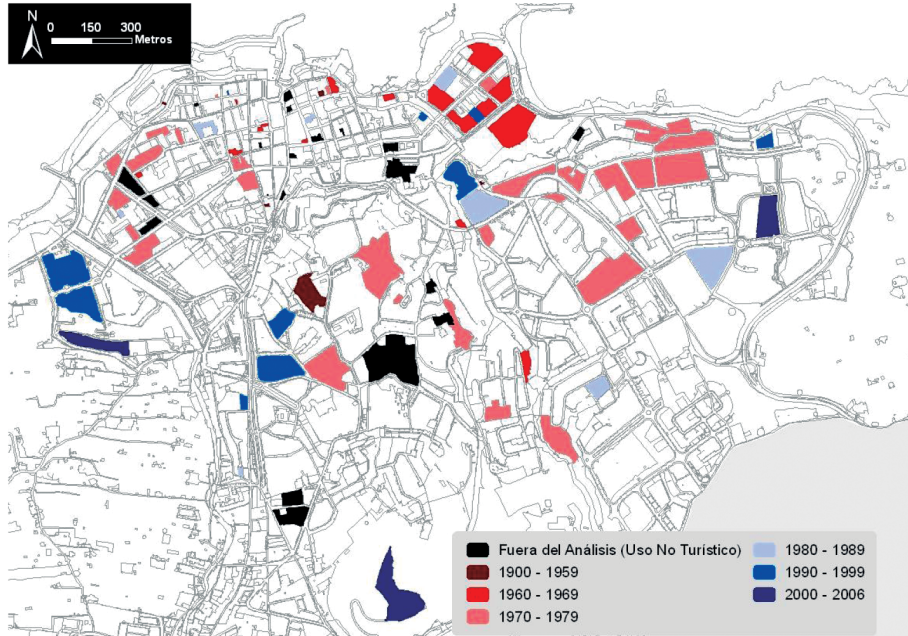


Source. "Turismo de Tenerife". Compiled by the authors. Note. The data of 2013 recognized until June

We can also point out other negative factors that take part in Puerto de la Cruz:

- The age of its tourist infrastructure, where almost 72 % of all establishments have been more than 30 years in the market, which is a result of the supply development which occurred in the period 1962-1972 (Map 1).
- The poor renewal of establishments where many of the interventions end up as "unconsummated" projects or simple conservation and maintenance ones (Álvarez, 2004; Dorta, 2011)
- The insufficient profit per available room wearing shown by the hotel RevPAR where Puerto de la Cruz is located at the bottom of the table of nationwide holiday destinations (Dorta, 2011)
- The lack of coordination in the actions of the government with the stakeholders involved in the tourist destination (Ledesma, 2012).

### MAP 1. AGE OF PUERTO DE LA CRUZ TOURIST INFRASTRUCTURE



Source. Modernization, improvement and competitiveness increase of Puerto de la Cruz Plan

In this sense, the role of ICT within a crisis context is seen as a business opportunity and a way to channel tangible and intangible benefits from their implementation. Reducing overhead costs, increasing sales through new marketing channels, entering new specific markets, improving the image or the communication with customers and suppliers become an important target for many of these establishments as to its position and reputation in the tourism market. Throughout this process, figures such as the Consortium for Rehabilitation of Puerto de la Cruz or projects promoted by hotel associations such as “*Nosolocamas*” which are directly involved in improving the qualifications of Puerto de la Cruz, may be considered as drivers of a possible reinvention of the hotel model, which up to these days has been showing a lack of modernization and an inadequate promotion and marketing around the idea of “sun and beach” that has nothing to do with the actual characteristics of the brand-name Puerto de la Cruz.

### **3. THE USE OF ICTS IN BUSINESS HOTEL AS STRATEGIC FACTOR**

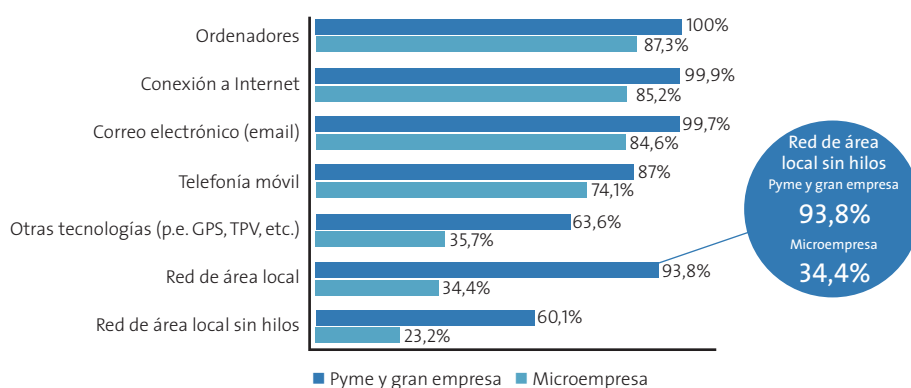
---

In current research tourism is still considered to play an important role in the economy of most developed countries (Leiva, Guevara and Rossi, 2012). In the context of business development, ICTs have fundamentally revolutionized the world of tourism in recent decades (Buhalis and Law, 2008) resulting unquestionable the role of the internet in this process as a powerful communication tool (Albacete and Herrera, 2012) and the innovative development based on geolocation and augmented reality technologies (Guttentag, 2010). Thanks to ICTs, small tourism businesses, especially those from rural areas, have had access to global markets (Galloway, Sanders and Deakins, 2011) and have been able to maintain a more direct relationship with customers about their offerings, attracting the public to their product and making an individualized activity that has added value to the tourism business (Blanco and Cànoves, 2005). In this sense, there are many advantages and benefits that are a consequence of the use of ICTs in the hotel industry according to Tang and Louvieris (2004), development of innovative products, revenue optimization and cost reduction, differentiation, etc., apart from the important development of the Internet that, although it is nowadays considered one of the most important marketing tools for the sector, empirical experience shows that its potential has not been fully exploited (Serje, and Pizzutti Serra Dos Santos, 2008). It is also important the currently technologies managing in blogs or virtual communities such as tripadvisor (Callarisa, Sanchez, Moliner and Forgas, 2012) or the use and efficiency of social networks (Facebook, Tuenti, Twitter, Google+, Pinterest, Flickr, etc.) that also plays an increasingly significant role as a source of information for travelers confirming the growing importance of social media in the field of online tourism (Gretzel and Xiang, 2010). This situation reveals the changes in forms of travel and trip planning by sector clients (Parra et al., 2011) and the role of ICTs both to improve the efficiency of internal processes facilities and their encounters with customers (Ruiz, Gil and Moliner, 2012).

In the Spanish context, the reality of ICTs, according to ePyme report (2012), shows that for the hotels sector, campsites and travel agencies, the

efficient use of new technologies to improve the competitiveness of enterprises is in a good position but with great expectations for the future improvement. The data confirm that the implementation of ICTs is very relevant in the sector, although there are notable differences between micro-businesses, SMEs and large companies according to their use of the TICs (Figure 2). Thus, the report reveals that SMEs and large companies use around 95-100% of available computer equipment such as computers, internet, email or local area network, while the percentages for micro-businesses reveal a more limited use, particularly in relation to unusual technologies and local networks management.

**FIGURA 2. AVAILABLE COMPUTER EQUIPMENT IN SPANISH COMPANIES (SECTOR HOTELS, CAMPINGS AND TRAVEL AGENCIES)**



Source. Informe ePyme12. ONTSI based on Spanish National Statistics Institute (INE) 2012. Total base of companies in the sector

On the use of websites, the report reveals that 75.6 % of companies have a corporate website, used to attract customers since this is its main window to the world while 70.9% microenterprises use any type of open source software compared to an 85.9% of SMEs and large enterprises. It should be noted in this whole improvement process the development of the Internet, which has favored the emergence of new actors such as OTA (Online Travel Agency), and the weakening of traditional tour operators,

urging hotels to participate actively in the process of marketing and selling the accommodation. In this sense, social networks have become very important for large companies as marketing, advertising, image management and customer contact tools, while for microenterprises, apart from the ones mentioned above, we can highlight its use as communication channel between employees / professionals.

From this perspective, there is an evidence of entrepreneurs interest on the use of innovation and technology in the hotel business, especially in ex-novo type cities in and through large corporate holdings as Barceló Hotels & Resorts, Sol Meliá, Iberostar or RIU Hotels where it seems that this trend is most effective and where there are major advances in technology. However, further work is necessary to be done in more detailed studies where there is a strong presence of “local business” as the case of Puerto de la Cruz (consolidated target of the 70s), where, beyond the possible success or failure of their implementation, ICTs can help to provide a broader view of this phenomenon.

#### **4. RESEARCH METHODOLOGY**

---

This paper has required the design of an ad hoc self elaborated data base in order to obtain information about the use of new information technologies for hotels of all categories (1-5 stars) in Puerto de la Cruz destination. Data collection was carried out through 100 % online web analysis through the different websites owned by hotel / hotel chains and their blogs, Google places and social media queries (Facebook, Twitter, Google +, Pinterest, Flickr, Instagram, Youtube, Foursquare, etc.) and virtual communities as Tripadvisor . Regarding the population studied, from data derived from Puerto de la Cruz City Council, “Turismo de Tenerife”, *Tourist infrastructure rehabilitation in Puerto La Cruz Plan* and fieldwork (observation method), we obtained a total population of 53 hotels. Finally, this sample, after rejecting 8 hotels that were in a situation of “indefinite” closure, the sample was reduced to 46 tourist facilities that were used for the results that are exposed below.



## **5. ANALYSIS OF THE CURRENT STATUS OF ICTS IN HOTEL BUSINESS IN PUERTO DE LA CRUZ**

---

Considering that the aim of our study was to analyze the degree of use of ICTs in the hotel business of Puerto de la Cruz and observe to what extent the technological factor is helping the reinvention of this destination, the results derived from this research reflect the following.

### **5.1. AVAILABLE TECHNOLOGY AND USE OF WEBSITES, BLOGS AND MOBILE APPLICATIONS**

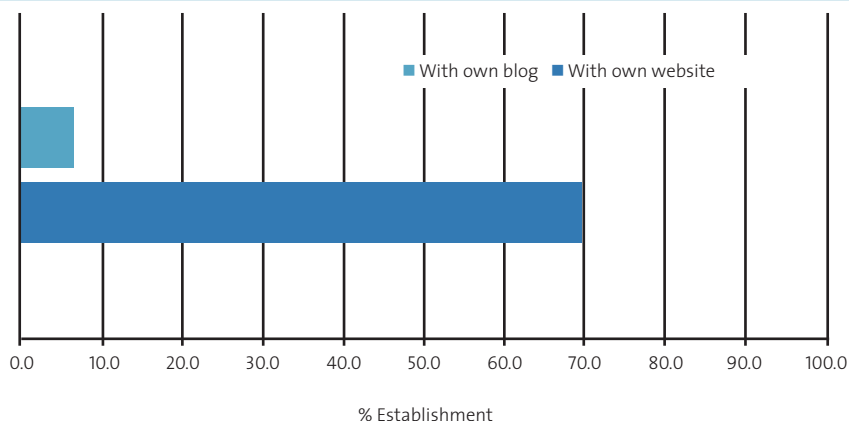
For our research the data show that the hotels in Puerto de la Cruz have a different degree of implementation for websites and blogs. Regarding the latter, its importance is recognized as a significant complement to hotel websites and they are used as part of 2.0 marketing to improve the positioning of the own websites (via posts, pictures, videos etc.) as well as an information channel used by many companies for employees, customers and other stakeholders (Albacete and Herrera, 2012). Even considering the benefits they can provide, the data reveal that only 6.5 % of hotels in Puerto de la Cruz destination have their own blog (compared to 21% of hotel chains that have corporate blog) where they can post contents of their own property (top news, awards chronicles, accommodation history, hotel experiences, etc.) enabling customers to find the hotel more easily through the major search engines and to create a more trustful link between clients and hotels. In this case, these are independent hotels that, apart from using this tool to provide information, use it as a means to link their blog to other social networks like Facebook, Twitter, etc., allowing a greater content traffic and, consequently, a greater virality.

Regarding web pages, they are nowadays still considered as users' key element in the tourist information searching process. Having a web site, means showing in a visible way the image of a brand name and bringing closer to clients the contents of the touristic products in an internationalization and innovation context the tourism sector (William and Shaw, 2011). In this sense, for hotel companies it is no longer enough to have a

“page” in the most basic sense of the word, but a page that is able to attract the attention of the 21<sup>st</sup> century tourist user. From this perspective, customers demand pages that are correctly geolocated, interactive, specially designed, adaptable to any type of device, very intuitive and fast, linked to social networks, including multimedia and virtual paths, pages that answer user ‘s doubts in an easy direct online way and which include booking forms or the possibility of online secure payments, among many other issues.

In Puerto de la Cruz, almost 100% of the hotel industry has a website although there are relatively few of them that “comply” with all the features above mentioned. During the analysis, we have detected some shortcomings in the level of quality, design, innovation and web pages with contents that have often become obsolete, old fashioned photographs or images, poor links to social networks or interfaces that are more typical for 1.0 web. This kind of websites have been more common in installations where there is a private own domain (70% of all facilities) and are managed independently outside hotel chains or business groups (Figure 3). This circumstance has been less common in websites operated by hotel chains and business groups as Hoteles Catalonia, Be Live Hotels, Conybars Hotels, Blue sea Hotels & resorts, “Grupo Pez Azul”, etc. because they are developed through standardization criteria , which allow the reduction of overall costs and the centralization of social media marketing.

In this regard, Serje, Serra and Pizzutti Dos Santos (2008) note that the use of web sites as tools of mass communication took capacity from small and medium hotels to interact more directly with the clients in Southern Brazil and Balearic Islands. Thus, we compare this statement with the situation in Puerto de la Cruz, considering that the information derived from an establishment with its own website is more direct and specific to the customer, one of the aspects to note from the marketing standpoint. However, the results obtained in the websites with their own domain, it’s still very significant the little social media presence on these pages, with only 57% of hotel companies that allow links to their own social networks or content communities, etc., taking into consideration the importance of this fact for the traveling community and the way it creates value for the brand name.

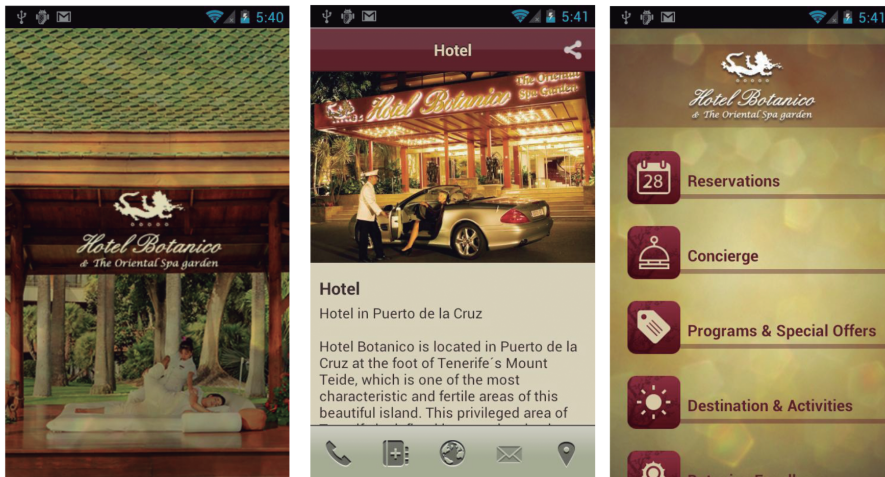
**FIGURE 3. % MANAGEMENT WEBSITES AND BLOGS HOTELS IN PUERTO DE LA CRUZ**

Source. Compiled by the authors

Si ya se evidencia un escaso seguimiento en cuanto al uso de blogs en el destino y fuertes debilidades en torno al grado de actualización de las web en el sector hotelero, cabe señalar que atendiendo al análisis efectuado, la presencia de tecnología a través de aplicaciones móviles, realidad aumentada, etc. en el destino aún está en fase piloto aunque con buenas perspectivas de desarrollo futuro. Si bien es cierto que se trata de una tecnología en expansión podemos señalar al Hotel Botánico, que en este sentido, se sitúa a la vanguardia en la utilización de este tipo de aplicaciones en el destino (figura 3). De hecho, podemos comentar que desde la Asociación de Hoteleros (ASHOTEL) se está trabajando en diversos proyectos con el fin de modernizar la oferta de alojamiento del destino. Una de estas iniciativas cobra el nombre de “GEHOTEL” de geolocalización y virtualización, que intenta mejorar la visibilidad de los establecimientos turísticos en la red, además de posicionar el destino en los primeros puestos en el uso de esta tecnología. En la actualidad son un total de 30 establecimientos hoteleros y extrahoteleros que se han sumado a este proyecto y donde el uso de la realidad aumentada en establecimientos hoteleros a través de aplicaciones móviles (apps) son parte de las tres partes fundamentales de este proyecto (geolocalización y virtualización de espacios, uso profe-

sional de redes sociales y realidad aumentada). Una realidad, que de consolidarse en el tiempo serviría como un verdadero ejemplo de innovación empresarial para muchos destinos yendo Puerto de la Cruz en este caso, a la vanguardia en todo este proceso de reinención de la planta hotelera.

FIGURE 4. EXAMPLES OF MOBILE APPLICATION BOTÁNICO HOTEL



If there is a limited monitoring in the use of blogs and great weaknesses on the web updating in the hotel sector, it should be noted that, according to the analysis performed, the presence of technology through mobile applications, augmented reality, etc. in destination is in a starting phase but with good prospects for its future development. While it is true that it is an expanding technology, we can point to Botánico Hotel which is located in the first positions in the use of these applications on the destination (Figure 4). In fact, we can say that the Tenerife Hotel Association (ASHOTEL) is working on various projects to modernize our hosting destination. One of these projects takes the name “GEHOTEL” for geolocation and virtualization, which looks for improving the visibility of tourist facilities in the network, and getting the destination at the top position in the use of this technology. At present there are a total of 30 hotels and non-hotel establishments which have joined this project and where the use

of augmented reality through mobile applications (apps) are part of the three main issues of this project (geolocation and spaces virtualization, commercial use of social networking and augmented reality). A reality, which, consolidated over time, will serve as a true example of business innovation for many destinations setting Puerto de la Cruz in this case at the forefront of this process of reinvention of the hotel industry.

## **5.2. GEOLOCATION AND POSITIONING**

Regarding web geolocation, it is noteworthy that Puerto de la Cruz wants to become a microdestination where new technologies become an important part in the restructuring and renovation of hotel facilities. In this sense, the project GEHOTEL of ASHOTEL has been working on the development of this initiative that, apart from being important for the tourist sector, it's also important for other business activities. From this premise, we found that most of the hotels in Puerto de la Cruz are in the process of managing and updating their data sheets in Google, Google Maps and Google Local which is having a significant impact on the improvement in visibility of the hotel facilities in the web. Also It is also important to point out the development of the virtualization in hotel companies which, among other benefits, allow the hotel to be seen at Street View through a 360° virtual path in the hotel. This is a way to bring the property as close as possible to the customer who is able to enter and explore all the facilities, with the confidence and security that provides users the fact of knowing a priori this type of information when planning their trip. Analyzed the data, there are already 6 hotels in Puerto de la Cruz who have joined this project, although it represents a fairly low percentage, this is a trend shift towards the efficient use of new technologies in the destination.

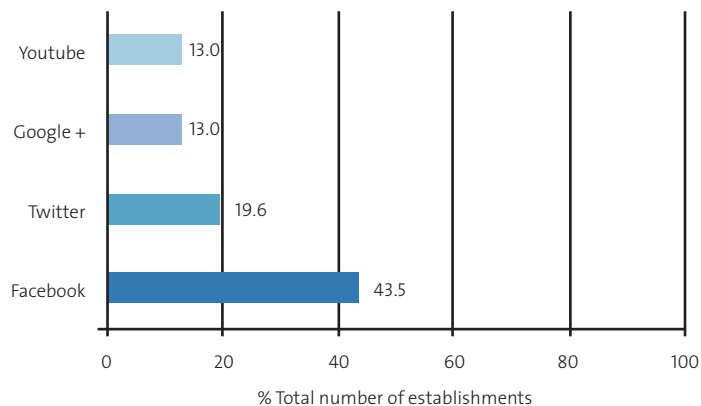
## **5.3. OWNERSHIP AND USE OF SOCIAL NETWORKS**

In relation to online social networks, it is estimated that there are about 3 billion social media profiles that are the ones that generate content traffic in Internet. It is clear that within the 2.0 concept, the hotel brands begin

to be managed by consumers themselves and in this sense the use of social media by companies shows their importance as a marketing strategy and direct communication with customers. While it is true that there is great diversity in active social networking, according to the report of hotel marketing Social media (2009), Facebook is the leader of conversations and content repository with nearly 300 million and regarding hotels, facebook and Twitter , Google+ , Flickr , LinkedIn, Pinterest and Instagram seem to be the most relevant in this sector.

We were interested on the relationship of tourism facilities with social networks in Puerto de la Cruz. Thus, after having done our research, the results showed that most companies are on Facebook and Twitter; although many of these profiles are managed and energized by large business hotel chains or groups so that the reference to establishments in Puerto de la Cruz is barely noticeable from the point of view of the destination marketing. This situation is worsened when we analyze the local Puerto de la Cruz business that manage exclusively their environments or their accounts on social media, where we could clearly see the poor implementation of them in the hotel sector (Figure 5).

**FIGURE 5. MAIN SOCIAL NETWORKS WITH EXCLUSIVE MANAGEMENT IN PUERTO DE LA CRUZ HOTELS**

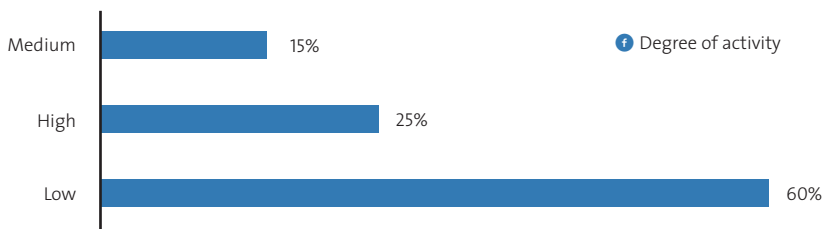


Source. Compiled by the authors

Facebook, in this case, is the most preferred social network of Puerto de la Cruz with 20 tourist facilities, of a total of 46, that are managing their own account. We have to highlight some Hotels for its significant activity around this social network such as the Botanical Hotel which has 10,782 fans on their page, the Hotel Las Águilas with 4,223 fans and Beatriz Atlantis & Spa although it belongs to the chain Beatriz Hoteles, the hotel manages its own account and has 1,310 fans. For the rest of the 17 facilities the number of fans is considerably reduced with an average around 140 fans showing little interest on the part of consumers on these tourism businesses.

In any case, and regardless of the number of followers, the use of this network by entrepreneurs remains very poor, although it is very clear that its use and improvement may create a positive impact on the revitalization of the brand name and the image of the hotel company. In this sense, the data show that the degree of use of Facebook in global terms is low (Figure 6) as a result of low updating content on their pages and in some of the analyzed cases there have several months of inactivity. On the other hand, several establishments maintain a quite high degree of use of Facebook, coinciding with the higher rated hotels which usually tend to be more innovative than smaller category ones as Orfila, Crespi and Martínez (2005) point out, generating content quality that keep an energized community, always offering special deals and discounts, promotions, improving online brand reputation and enabling a greater feedback with customers as an added value for the company.

**FIGURE 6. DEGREE OF FACEBOOK SOCIAL NETWORK ACTIVITY IN PUERTO DE LA CRUZ HOTELS**

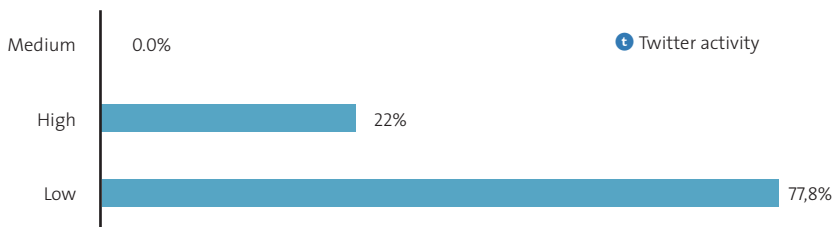


Source. Compiled by the authors

Regarding the use of Twitter, even though it is a powerful social network constantly expanding in the tourism sector, it has been shown that this tool's use in hotels in Puerto de la Cruz is still quite low (figure 7). Although there is a more widespread use in the accounts belonging to hotel chains or business groups, the number of twitter accounts of self-control barely reach a 20 % of all analyzed hotels. The Botánico Hotel tops the number of "followers" with more than 3,450 followers on their own account, while the rest of local accounts have an average of 112 followers, with a ratio ranging from 8 to 300 as a maximum, with an average age around 2-3 years.

Among these profiles we have to highlight the variety of them in terms of the category and the level of use. In relation to the category, their use has been evident in hotels of 4 and 5 stars as well as in low category hotels with 2 and 3 stars, and this determines the huge versatility that is having this tool for entrepreneurship. However, with the data obtained, the idea of the use of Twitter as a marketing strategy in the hotel industry is still a challenge for many tourism businesses which are still unaware of the real potential of this network, using this tool in a way that is far from corroborated hotel strategies that have taken from Twitter its distinctive character such as *Sol Wave House Hotel* on the island of Mallorca. In this sense, their use in Puerto de la Cruz is positioned as a tool for live information communication, and a more direct interaction with the user.

**FIGURE 7. DEGREE OF ACTIVITY OF TWITTER SOCIAL NETWORK IN PUERTO DE LA CRUZ HOTELS**



Source. Compiled by the authors



On the use of Youtube and Google + results indicate that there is no clear strategy through social networks in Puerto de la Cruz and its promotion is more widespread within large corporate chains or groups that are making a greater use of them. As for Google +, low dynamic is perceived by the hotel company compared to Facebook and its use is in the sharing of information through the different circles created around the hotel. There is a small percentage of hotels (13 %) managing the network and the can be noticed little feedback with users about comments that are inserted into the network.

Regarding Youtube, literature confirms that the use of the image or the use of video as part of the marketing strategy and promotion of the tourism enterprise has a greater impact for clients than publishing text content. In this sense, it is quite striking that only six hotel establishments of Puerto de la Cruz have its own channel where they can generate and disseminate multimedia content (table 1). In this case, most channels were created in 2009 highlighting the versatility of each channel and its Web 2.0 strategy. By subscribers we can find on the top the Botánico Hotel with 42, remaining far from the rest of hotels that have just a few subscribers to their channels. Although regarding the total number of plays, it should be noted the Tigaiga Hotel and the Las Águilas Hotel which optimize in a better way the relationship between the number of videos uploaded to the channel and the impact generated on users. Also the differences in the channel updating are important with a quite acceptable degree in use for the Botánico Hotel, Tigaiga and Vallemar, whereas we noted the limited updating on the remaining channels, highlighting the Riú Garoé Hotel that appears to have ceased its activity, considering that its only video was uploaded on the creation of the channel in 2009. In terms of content, most of the videos produced show different moments and activities developed in the facilities (musical performances, tributes, etc.) guest testimonials, videos showing the different locations or amenities or even activities, festivals, outside the hotel are included in the channel establishment as in the case of the 2-star Tejuma Hotel since that is the reason why it has such a large number of videos on its channel.

**TABLE 1. SUMMARY TABLE OF HOTELS IN PUERTO DE LA CRUZ WITH ITS OWN CHANNEL ON YOUTUBE**

Establishment	Category	Hotel's Management	Date added	Subscribers	Videos uploaded	Total playing	Last update
H. Botánico	5	Familiar	12/03/2009	42	21	12.704	1 month ago
H.Tigaiga	4	Familiar	16/10/2008	13	45	63.793	3 month ago
H.Vallemar	4	Familiar	08/08/2013	0	3	157	3 month ago
H.Tejuma	2	Familiar	23/10/2009	1	105	15.761	9 month ago
H. Las Águilas	4	Familiar	17/12/2009	6	11	24.590	1 year ago
H. Riu Garoé	4	Hotel chain	22/05/2009	0	1	2.954	4 year ago

Source. Compiled by the authors

Even with these figures on their own channels on YouTube that can surprise due to its poor implementation, it is true that we can find videos of practically all the hotel facilities of Puerto de la Cruz on the net, although they have been made by the users of the hotels or by external firms that carried out this action. A situation that exemplifies the difficulties to manage and monitor the information posted on the network, leaving the Brand name to be subject to the control of third parties that are actually the ones who are building their image on the network.

As to other social networks like Instagram, Pinterest, Tuenti, Flickr or Foursquare, it has to be noted that its existence and use is very low in hotel companies in the city and apart from certain exceptions where one can see more activity (from the perspective of the projection of the image), they are still channels with low percentages of follow-up compared to other networks with greater presence in the sector.

#### **5.4. ONLINE REPUTATION MANAGEMENT**

Regarding the online reputation of the hotels, it is important to highlight a significant recent change that has taken over this practice the change from the so-called 1.0 Web to 2.0 Web where users are creating content through their reviews, videos, images and experiences. A very important fact to keep in mind for the hotel company, because potential customers

tend to rely more on reviews from other travelers than on the content created by the tourism business itself (Albacete and Herrera, 2012). In this sense, the ability for hotel companies to control all that information generated and disseminated by the network is very limited, although it is true that there are multidisciplinary tools, which are able to study various factors affecting the hotel reputation in social networks, websites and portals and other appropriate specialized webs to monitor and participate actively in building a good web reputation. Tools such as ReviewPro, HotelJuice or Trust You, technology supported by the Hotel Technological Institute (ITH) help associated hotels with follow-up comments, views and reviews that users and customers leave daily in more than 100 portals review and online travel agencies worldwide.

Given these considerations, the results from the analysis of the reputation of the hotels in Puerto de la Cruz show that in most cases the management and monitoring of it is still in a beginner stage in the city. In the case of Google places and Foursquare ,for example, the management of establishments by entrepreneurship is still very poor , so that much of the information in the network is conditioned by the views of users and the content that the own search engines generate (Google, Yahoo, Bing ).

Regarding Tripadvisor as an important source for analyzing the value of the brand through the information obtained (Callarisa, Sanchez, Moliner and Forgas, 2012), this is a more effective process of online reputation with a relative online activity degree according to the quite different facilities assessed. From the point of view of the comments on the Web, it is noted that all the tourist facilities analyzed in this research (46) had a high number of views and from a business perspective, half the hotels are sensitive to this type of practice, maintaining a constant relationship with the users who share their travel experience in this tourism site. While the incorporation to this process is being done gradually by hotel companies, it is still perceptible a large number of facilities (50% of total) managed by both independent owners and hotel chains that do not do any kind of feedback with customers, being this quite significant if we consider the importance of this type of traveler communities in the decision –making and choice for accommodations by users.

It is also observed that those hotels that are included within the top 20 ranking of hotels in Puerto de la Cruz on Tripadvisor (which includes a total of 79 facilities) are those who practically make managing online reputation within the sector, while other facilities make it either very sporadically or never. It should be noted at this point, the role and involvement of the marketing department of the hotels in the city on reputation management in social media, using multiple profiles (directors, public relations, marketing responsible, etc.), that show that in most cases there is a high degree of professionalism and customer service which improve ad hoc the projected image of the destination. However, we can also perceive in many cases a high level of “automated” responses which lower the level of confidence and authenticity of these contents, as well as certain business attitudes of hotel managers in certain circumstances coinciding with critical assessments and which reveal a lack of training and lack of knowledge about the functions of a Community Manager and Social Media Manager for the customer.

## **6. CONCLUSIONS AND FUTURE RECOMMENDATIONS**

---

The use of ICTs as a strategic element in the hotel business is fully demonstrated. In this paper we have made an online analysis to determine the degree of implementation of ICTs in the hotel sector in order to assess the technological factor as a basis for the process of reinventing the hotel industry and the destination itself. From the data obtained we draw several conclusions that are summarized below.

- Despite the importance that ICTs are having on the global hotel industry, the figures show that the level of implementation in the hotel industry of Puerto de la Cruz is still very low, and although we found that it is in an exponential growth phase, it is clear that technological factor is not still influencing the process of reinventing hotel business models.
- From the point of view of the positioning of the company, we found that almost 100 % of the hotels have its own website, although many of them have some glimpses of obsolescence and lack of updating which are more typical of a 0.1 Web. Analysis also reveals the lack of

interest by the business community on the world of “Globosfera” which has a poor presence among analyzed facilities, as well as the use of geolocation technology, hotel virtualization or mobile (apps, augmented reality), that, despite the efforts made through GEHOTEL Ashotel project and with the exception of the Botánico Hotel, is almost nonexistent in the destination.

- The results show that globally most tourist facilities are present on the main social networks like Facebook, Twitter or Google + but when you consider the actual management of such networks outside the hotel chains and business groups, we can say that the presence is very low, except in the case of Facebook, which seems to be the social network with the largest number of followers within the destination hotel industry. However, the analysis reveals that the degree of activity of the social network is very low or almost zero, suggesting that, on the one hand, hotel companies really know the potential of social networking as a marketing strategy and, on the other hand, the lack of training and qualified staff to develop this management is a handicap and a brake for its application.
- Regarding online reputation, it should be noted that, although it is conceived as one of the key aspects for improving the local image projected, analyzed data show limited monitoring of content that users and customers generate and share through major communities such as Tripadvisor and in a lower degree in other applications such as Google Places or Foursquare. Thus, a strong feedback is perceived by users from better valued facilities while activity is strongly reduced for the facilities outside these top positions.

In any case, despite the criticism inherent to the hotel sector in Puerto de la Cruz in relation to low incorporation of ICTs, especially in smaller companies and/or independent ones, it is convenient to note the efforts made by the Tenerife Hotel Association (ASHOTEL) and other bodies such as the urban Consortium for Rehabilitation of Puerto de la Cruz, in an attempt of making the destination as an example of reinvention, continue working together towards this goal.

A recent example of this commitment has been forged with the signing of 26 agreements to renew 27 hotels and non-hotel establishments at Puerto de la Cruz destination, where we believe that the technological factor with the use of ICTs will play an important role in this path to hotel industry reinvention. This is a fact that we consider as the essential point to lay the foundation of a new tourism model and which should be supported by the implementation of the actions envisaged in the *Modernization, improvement and competitiveness increase of Puerto de la Cruz Plan* and the development of the brand Puerto de la Cruz Xperience which will undoubtedly boost the touristic future of the city.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBACETE, C. and HERRERA, M. (2012). *Las tecnologías de la información y comunicación en el sector turístico. Una aproximación al uso de las redes sociales*, ed. Universitaria Ramón Areces, Madrid.
- ÁLVAREZ, A. (2004). "El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales" en Álvarez Alonso, A.; Hernández Hernández, J. y Simancas Cruz, M. R. (dirección y coordinación). *Turismo y territorio en la sociedad globalizada*. Ayuntamiento de la Villa de Adeje / Instituto Pascual Madoz del Territorio, Urbanismo y Medio Ambiente. Universidad Carlos III. Santa Cruz de Tenerife, pp. 124-155.
- BLANCO, A. and CANOVÉS, G. (2005). "Las tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo del turismo rural", *Documents d'anàlisi geogràfica*, N° 46, 2005, pp. 105-118.
- BUHALIS, D. (2000). "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21 (2000), pp. 97-116.
- BUHALIS, D. and WAGNER, R. (2013). "eDestination. International best practices of tourism technologies and application", *Tourism Tribune*, 2013, 28(1). 3-6.
- BUTLER, R.W. (1980). "The Concept of Tourist Area Cycle of Evolution. Implications for Management of Resources", en *Canadian Geographer*, n° 24, pp. 5-12.
- (2006a). *The tourist area life cycle. Applications and Modifications*, Vol. I, Clevedon, Channel View.

- (2006b). *The tourist area life cycle. Conceptual and Theoretical Issues*, Vol. II, Clevedon, Channel View.
- CALLARISA, L., SÁNCHEZ, J., MOLINER, M.A. and FORGAS, S. (2012). “La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. El caso de tripadvisor”, *Papers de Turisme*, nº 52 – julio-diciembre 2012, pp. 89-115.
- DORTA, A. (2011). *Crisis económica y cierre de establecimientos alojativos en destinos turísticos consolidados. El caso de Puerto de La Cruz (Tenerife)* Espacios y destinos turísticos en tiempos de globalización y crisis. Vol. II, Madrid. AGE, 2011, pp. 183-197. ISBN. 978-84-938551-4-7 (V. II)
- DORTA, A., SIMANCAS, M. and GARCÍA, J. I. (2011). “La renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa (Puerto de la Cruz, Islas Canarias). un ejemplo de recualificación de la oferta de alojamiento obsoleta en destinos turísticos consolidados”. En *Seminario Internacional Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral*. Universidad de Alicante.
- DORTA, A. (2012). “Algunos apuntes sobre la renovación hotelera como estrategia de reestructuración de destinos turísticos consolidados”, *Turismo* (2011-12) Volumen 3-4, pp. 33-37.
- INFORME ePYME (2012). Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española.
- Informe de Social media hotel marketing (2009). Disponible en <http://www.it360.es/observatorio.php>
- GALLOWAY, L., SANDERS, J. and DEAKINS, D. (2011). “Rural small firms’ use of the internet. From global to local”, *Journal of Rural Studies* Volume 27, Issue 3, July 2011, pp. 254-262.
- GONZÁLEZ, N. and HERNÁNDEZ, M. (2010). *El turismo en la historia del Puerto de la Cruz*. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte, 978-84-937922-0-6.
- GUTTENTAG, D. A. (2010). “Virtual reality. Applications and implications for tourism”, *Tourism Management*, 2010, Vol.31(5), pp.637-651.
- HJALAGER, A. (2010). “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, 2010, Vol.31(1), pp.1-12.

- LEDESMA, O. (2012). *El modelo turístico de Puerto de la Cruz. presente y futuro*. Instituto de Estudios Hispánicos de Canarias.
- LEIVA, J.L., GUEVARA, A., and ROSSI, C. (2012). "Sistemas de recomendación para realidad aumentada en un sistema integral de gestión de destinos", *Revista de análisis turístico*, nº 14, 2º semestre 2012, pp. 69-81.
- MARTIN, D. (2007). *Aplicación del modelo CVDT al caso del Puerto de la Cruz. Situación actual, implicaciones y perspectivas futuras del turismo en Canarias* / coord. por Eduardo Parra López, Francisco Javier Calero García, 2007, ISBN 84-608-0429-1, pp. 61-74.
- OREJA, J.R. and MONTERO, I. (1997). "Las estrategias de gestión del entorno en la conformación de la imagen de los destinos turísticos maduros. El caso de Puerto de la Cruz (Tenerife)", *Capitale Naturale e Ambientale*. Franco Angeli. Milanmo. Italia, pp. 399-413.
- ORFILA, F., CRESPI, R and MARTÍNEZ, E. (2005). "Innovation Activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands", *Tourism Management*, 26 (6): 851-865.
- PARRA, E., BULCHAND, J., GUTIÉRREZ, D., and DÍAZ, R. (2011). "Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips", *Computers in Human Behavior*, 2011, Vol.27(2), pp. 640-654.
- RAMOS C., RAMOS, A.M., and RAMOS, R.M. (2004). "Análisis de las preferencias del turista hacia un destino turístico maduro". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 10, N° 2, 2004, pp. 131-139, ISSN. 1135-2523.
- RUIZ, M., GIL, I. and MOLINER, B. (2011). "Tecnologías de la información en el sector hotelero y sus implicaciones en las relaciones empresa-cliente", *Revista de análisis turístico*, nº 13, 1º semestre 2012, pp. 11-26.
- SCHMIT, S., SERRA, A., and PIZZUTTI, C. (2008). "The characteristics of hotel websites and their implications for website effectiveness", *International Journal of Hospitality Management* Volume 27, Issue 4, December 2008 pp. 504-516.
- TANG, H.C. and LOUVIERIS, P. (2004). "Benefits of ICT Investments in International Hotel Chains. An ICT Benefits Scorecard Approach", *Information Technology and Tourism*, vol. 7, pp. 489-500.



WILLIAMS A.M. and SHAW, G. (2011). "Internationalization and innovation in tourism". *Annals of Tourism Research* 38 (2011) 27-51.

XIANG, Z. and GRETZEL, U. (2010). "Role of social media in online travel information search", *Tourism Management*, 2010, Vol.31(2), pp. 179-188.

---

---

## INFORMATION TECHNOLOGIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR TOURISM DESTINATIONS

Majda EL Boukhari

*second year PhD student*

+212 6 18 38 16 14

*majda.elboukhari@edu.uiz.ac.ma*

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion/ Université Ibnou zohr, Agadir, Maroc*

Dr Aziz Sair

*Enseignant Chercheur*

+212 6 61 28 32 87

*azizsair@gmail.com*

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion/ Université Ibnou zohr, Agadir, Maroc.*

Dr Allal Achaba

*Enseignant chercheur*

+212 6 61 38 66 47

*allalachaba@yahoo.fr*

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion/ Université Ibnou zohr, Agadir, Maroc*

### ABSTRACT

*Since 1980, information technologies have been transforming every aspect of the tourism industry. Developing a hole rang of opportunities and threats, information technologies has especially been assisting decisions makers in making appropriate strategic decisions. The purpose of this paper is to address a general picture about the information technology and how using it in tourism management enables organizations to gain a competitive advantage. The approach adopted in this paper is based on Combining*

*academic literature and findings of some empiric studies to discuss the different key-factors that turn using IT into a competitive advantage for organizations. This paper clarifies the key-themes in IT that are essential to tourism destinations and how information technologies are increasingly becoming critical for the competitive operations of the tourism.*

## RESUMEN

Desde 1980, las tecnologías de la información han ido transformando todos los aspectos de la industria del turismo. El desarrollo ofrece toda una gama de oportunidades y amenazas, tecnologías de la información han sido especialmente ayudando a los tomadores de decisiones en la toma de decisiones estratégicas adecuadas. El propósito de este trabajo es abordar una visión general sobre las tecnologías de la información y como se utiliza en la gestión del turismo para permitir a las organizaciones de obtener una ventaja competitiva. La metodología adoptada en este trabajo se basa en la combinación de la literatura académica y los resultados de algunos estudios empíricos para analizar los diferentes factores clave que convierten el uso de «TI» en una ventaja competitiva para las organizaciones. Este documento aclara los sujetos llaves así como esenciales para los destinos turísticos y muestra cómo las tecnologías de información se volvieron cada vez más críticas en la competitividad de un destino.

## KEY WORDS

*Information technology, competitive advantage, tourism destination, tourism management, strategic management.*

## INTRODUCTION

---

Information technologies can be defined as “the set of non-human resources dedicated to the storage, processing and communication of information,

and the way in which these resources are organized into a system capable of performing a set of tasks” (Bakos 1985).

Information technologies have been affecting all industries and especially the tourism industry. Since the 1970, tourism has been affected by the introduction of the Computer Reservation Systems, followed in the 1980 by the establishment of the Global systems; and in the 1990, the development of internet have transforming the whole tourism industry (Buhalis and Law 2008). These specific systems in particular and information technologies in general, have been empowering consumers to identify, customize and purchase tourism products. They also support the globalization of the industry by providing tools for developing, managing and distributing offerings worldwide. (Buhalis and O’Connor 2005).

The present paper is a review of literature assessed to give an overview about information technologies and their role in creating a competitive advantage for tourism destinations. Three principal points are approached in this work; the first axis is about information technologies developments and their effects on tourism industry. The second axis concerns the information technologies and their implication and the strategic management process. And the final an axis is about the role of information technologies in creating and sustaining a competitive advantage for tourism destinations.

## **TOURISM AND INFORMATION TECHNOLOGIES**

### **INFORMATION TECHNOLOGIES DEVELOPMENTS AND TOURISM**

Tourism has been very affected by the development of information technologies. Both business practices and industry structures has been changed due to IT. Thus, a new paradigm of opportunities and threats have been generated for the many actors of tourism industry. (Buhalis and Law 2008).

Tourism has been affected majorly by the introduction of internet and new applications such as: computer reservation systems and Global distribution systems. But before talking about these applications, it’s

important to talk about the bases that allow the development of these applications. As a matter of fact, many authors have discussed the effects of development of information technologies on tourism industry, by approaching the matter in different ways. For example, it's Buhalis Dimitrios and Peter O'Connor case who have discussed the different technological developments such as hardware and software developments, nanotechnologies and networking.

Hardware developments allow computer to manage complex algorithms with constantly increasing speed of computation (Beekman 2003). They allow organizations to centralize information technologies in order to control the entire organization and outsource non-core functions to specialists businesses which can handle the entire process.

Nanotechnologies and Nano electronics developments help minimize hardware and its mass production. They allow to reduce production costs and to improve devices portability, they also make systems disappear. To that effect, mobile and portable devices as laptops, tablets and smart phones offer a great storage and portability power. Networking has majorly affected organizations functions. The Internet, Intranet and extranet support communication between employees, units, organizations, consumers and partners. In one hand, intranet allows to reduce labor costs and to increase internal efficiency and effectiveness. In the other hand, extranets enhance interactivity and interoperability between organizations and their partners (Buhalis and O'Connor 2005). Internet among all has changed so many aspects of tourism functions. It empowered the distribution of multimedia applications; it led to expand the geographic markets and brought many more companies into competition with one another. Internet allows companies to reduce variable costs and tilt cost structures toward fixed costs. And most of all, internet allows companies to establish distinctive strategic positioning in order to gain a competitive advantage (Carr, Porter, and Farrell 2003). The Internet in tourism industry enables knowledge about the consumer or tourist to be gathered, as well as vice versa (Pease and Rowe 2005).

## INFORMATION TECHNOLOGIES EFFECTS ON THE INDUSTRY OF TOURISM

The tourism industry is a sector that is the most affected by information technologies; tourism can be qualified as the only industry to use exclusively information technologies in its business functions. As a proof, the introduction of computerized reservations Systems (CRS) was one of the first applications worldwide (Pease and Rowe 2005). Information technologies play a critical role for the competitiveness of tourism destinations, organizations and the industry as a whole.

In the literature, a large number of authors have discussed the effects of information technologies on the industry of tourism, and most of them talk about effects of information technologies on the tourism consumer's behavior, the functions of the industry, the profitability and the partnerships.

### Consumer's behavior

It's known that consumer's behavior is changing nowadays, in all industries and especially in tourism. In general, consumers ask for a better service, they want specific offers, they are also becoming more mobile but less loyal. Consumers tend to be less price-sensitive and have a tendency to compare between offers; in addition they tend to take more but shorter vacations. As a consequence to that, the market becomes more segmented. Nevertheless, information technologies help overtake these difficulties. (Werthner and Klein 1999). They enable consumers to access reliable and accurate information, to undertake reservations in a very short time, with a lower cost. Information technologies treat each consumer differently because of their unique blend of experience, motivations and desires (Buhalis and Law 2008). The development of IT en general and internet in particular, enable tourists to become more knowledgeable, they are looking for the best value for their time and their money.

According to Kotler *et al.* (1999), each consumer will go through 5 stages in the decision process making before making a purchase. Many authors have discussed the effect of IT on each stage.

- **Consumer need recognition:**  
To meet consumers' needs, a company needs to collect a maximum of information about the consumers' behavior and specially consumer information search behavior. The Internet has become one of the most important sources of consumer information (Zins 2007).
- **Information search:**  
Among other things, internet helps tracking tourists' movements and marketing search through search engines. Mobile technologies support location based services, interpretation at the destination and dynamic interaction with tourism suppliers (Buhalis and Law 2008).
- **Evaluation of alternatives:**  
Consumers use IT extensively to evaluate alternative travel opportunities and to compare and contrast offerings. Using Meta Search Engines, potential travelers can identify and evaluate products according to their preferences, filters and requirements (Buhalis and O'Connor 2005).
- **Purchase decision:**  
A lot of costumers by their tourism products through websites, the usability and image of these websites affect directly the purchase decision (Chiang 2007).
- **Post-purchase behavior:**  
After the travel experience, consumers tend to share their opinions using information technologies, and especially internet to spread their travel experience through blogs for example (Law, Leung, and Buhalis 2009).

## Industry functions

Increasingly, information technologies are used in tourism industry to reengineer the business functions and processes. Many authors have been interested in the importance and necessity of information technologies usage for tourism industry. Authors as Inkpen, O'Connor and Marcusen have discussed the importance of information technologies in strategic and operational tourism management. (Buhalis and Law 2008).

In the literature, two of the principal functions which are affected by information technologies are: strategic and operational dimensions, marketing and distribution functions.

- Strategic and operational dimensions:

In the literature, Law and Jogaratnam (2005) advocated that if managers are making full use of information technologies they can become a part of the strategic planning. Porter (2001) talk about the direct effects of information technologies on the competitiveness of companies. Porter talk about the information developments as a determinant of competitive advantage: differentiation and cost advantage (Carr, Porter, and Farrell 2003). The author has also discussed the effect of information technologies and especially internet, on the five forces in Porter's model. (Porter n.d.). To that effect, information technologies effect the industry structure because they alter barriers to entry, revolutionize distribution channels, minimize switching costs, facilitate price transparency and competition and they also enhance production efficiency.

- Marketing and distribution:

These functions in the tourism industry are the most affected by the development of information technologies and particularly internet. Information technologies facilitate an efficient exchange of information for an effective distribution, sales and customer services. They improve the information distribution, the reservation process by allowing travels to make bookings in a fraction of time with a lower cost (O'Connor and Frew 2002). Concerning marketing, internet is used by tourism organizations as a tool that allows gaining some distinct advantages in cost reduction, revenue growth, marketing research, data base development and customer retention. It helps tourism organization to engage in a direct dialogue with the costumers and to supplement, if not replace, the off line promotions (Buhalis and Law 2008).

## The profitability

Profitability can be achieved through increases in revenue, reductions of production, reductions of operational costs, and increases of awareness



and promotion. The information technologies help the production increase, they are tools that allow tourism organizations to improve their load factor and their occupancy levels, they also helps to enhance scheduling. And as explained above, information technologies facilitate direct distribution, and that is a critical function to increase revenue because it allows tourism organizations to save commissions and fees. Information technologies empowered Yield management, a notion that allows optimizing revenue, by giving the possibility to analyze historical demand patterns, competitor pricing, events and occurrences affecting demand and using these information as revenue management critical information.

By integrating internal data and processes, Information technologies allow tourism entities to reduce administration and production costs. Besides, they allow to reduce operational and communication costs by integrating operational systems, maximizing internal efficiencies, decreasing back office labor costs, enabling consumers to have direct access to information and by reducing the number and length of personal communications.

It's also important to mention that information technologies allow tourism organizations to have partnerships around the globe in an efficient and cost effective manner ( (Buhalis and O'Connor 2005).

## The partnerships

Tourism is one of the few industries that depend on partnerships. To deliver tourism products, a number of partnerships should take place between: transportation, accommodation, catering, entertainment and cultural heritage.

Information technologies enable networking between production and distribution partners for a better final offer and a wide range of products and services. They also allow partners to offer speedy value products and services through accessing world class competencies, exploiting fast changing opportunities by sharing costs, skills and markets.

The nature of tourism industry requires a large amount of information for the transactions. It also requires instant confirmation and purchasing abilities. Information technologies enable tourism organizations to build

partnerships and co-opetitions able to make these partners include endless amount of personalized products and services to their offers. Information technologies are increasingly transforming distribution to a global value system, where interactivity between the partners provides major opportunities.

Tourism distribution channels are becoming more complicated than ever, nevertheless, information technologies enable to interconnect between organizations to allow the flow of information and data in this complex value process. They permit operability between deferent and independent sources to deliver to final users a data that is in a consistent format. (Buhalis and O'Connor 2005)

### **TOURISM STRATEGIC MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGIES**

As known, Tourism is a very complex industry, and its management is very complicated due to the nature of relationships of local stakeholders and their variety. As tourism experience is comprised of regions, resources and amalgam of tourism facilities and services, strategic management becomes more difficult because it should take in account the wishes of all stakeholders such as investors, tourists, tour operators and intermediaries and interest groups. Tourism management should act as tools and facilitators to achieve a complex range of strategic objectives, which have to satisfy the needs and wants of all the parts implicated in the tourism dynamics. (Buhalis 2000)

### **STRATEGIC DESTINATION MANAGEMENT**

In academic community, a large number of authors have been interested in the relationship between information technologies and the strategic management. Authors like Porter and Buhalis have examined the relationship between the two variables and it has been shown that Information technologies change the competitive game, for almost all the organizations. In particular, information technologies affect competitive advantage as they determine the relative cost position and differentiation of organizations.

At the strategic level, information technologies revolutionizes all business processes, the entire value chain (Buhalis and Deimezi 2004). Actually, the way value activities are performed and the linkages among them are transformed by information technologies (Porter and Miller Victor E. n.d.). The main strategic value for information technologies is to coordinate activities in the chain.

Other authors like Rackoff *et al.* concluded that information technologies have the role to support competitive trusts such as differentiation, cost leadership, innovation growth, and external alliances. (Powell and Micallef 1997). Strategically speaking, Information technologies offer management et business opportunities in 4 ways: gain a competitive advantage; improve productivity and performance; facilitate new ways of managing and organizing; and develop new businesses (Buhalis 1998). Through information technologies, a firm can achieve several strategic benefits:

- Establishing entry barriers;
- Affecting switching costs;
- Differentiating products/services;
- Limiting access to distribution channels;
- Ensuring competitive pricing;
- Decreasing supply costs and easing supply;
- Increasing cost efficiency;
- Using information as a product itself;
- Building closer relationships with suppliers and customers.

Information technologies affect all the following management features:

- Strategic planning,
- Competition analysis,
- Financial planning and control,
- Marketing research,
- Marketing strategy and implementation,
- Pricing decision and tactics,
- Middle term planning and feedback...

One of the most important elements of strategic management of tourism destinations is strategic marketing planning.

## STRATEGIC MARKETING PLANNING

For tourism destinations, developing a marketing strategy and mix is a complex process. The reasons behind this are that tourism destinations cannot be managed as enterprises and the dynamics of interests and benefits sought by stakeholders are very complicated (Buhalis 2000).

Destinations marketing has tend to focus on traditional tasks as promoting and selling the destinations. To these traditional tasks, would be added many other marketing activities such as: product developments, packaging, innovation, pricing policies, selecting of target markets and connection between consumers and destinations (Richie and Crouch 2003).

For the Strategic management and marketing for destinations, Buhalis (2000) enumerate the following objectives :

- Enhance the long term prosperity of local people;
- Delight visitors by maximizing their satisfaction;
- Maximize profitability of local enterprises and maximize multiplier effects;
- Optimize tourism, impacts by ensuring a sustainable balance between economic benefits and socio-cultural and environmental costs.

From the literature, we can schematize the strategic marketing planning in the flowing figure:

---

FIGURE 1: ADOPTED FROM EDGELL, RUF AND AGARWAL 2000



## Needs analysis

Before any planning efforts, it is important to articulate the general objectives of the organization. At this level, the organization has not to list the goals specifically; it has to think about the big picture and the overall objectives. The organization has to form a team of stakeholders to have a stake on the outcome (Edgell Sr, Ruf, and Agarwal 2000).

## Research and analysis

This step is a critical one for the strategic marketing planning and it will directly affect the quality of the marketing strategies and their outcomes. The first thing to do at this level, is to address the analysis of strengths and weaknesses of the organization, as well as those of the competitors. Besides, an analysis should be made about the opportunities and threats of the market in which the organization operates. This involves analyzing: Past sales, Customers, Profitability per customer or per product/ service... The organization should also address a list of its competencies, its competitive advantages and its attractions and the reasons behind its customer's satisfaction.

We can summer up this level in these elements: the industry and market assessment, competitors' analysis, and consumer research.

## Creative infusion

At this level, the organization should base its work on the results of the previous step, to generate innovative and visionary ideas able to separate the organization from the competitors.

## Strategic positioning

This step concerns the organization positioning, the branding and the image on the market. The elements of the research and analysis step like: notification of current and future customer needs, list of the destination's

attractions, competitive advantages, competitor's positioning, competitor charting, perceptual maps, are the basis of destination's positioning.

### **Marketing plan development**

At this level, the organization should asset a plan for each segment of customers. The marketing plan development requires a certain number of steps:

- 1) The setting of Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time bound goals (SMART goals);
- 2) The development of unique strategies to accomplish the goals;
- 3) The identification of critical success factors;
- 4) The definition of the elements of the marketing mix;
- 5) The development of budgets.

### **Training, implementation, evaluation and adjustments**

This level of strategic marketing planning includes training, implementation and adjustments. Regarding the first element, we are talking about sales, service and leadership training, to help tourist experience a complete picture in line with their expectations. Implementation may begin with testing the concept with a target segment. And finally comes the step of adjustments on the plan based on the success(Edgell Sr, Ruf, and Agarwal 2000)

In the strategic marketing planning, the importance of information technologies appears at the research level. As a matter of fact, the principle of decision-support system takes all the importance for supporting decision-making at this level. In the literature, works on decision-support systems are qualified as relatively limited (Baggio and Caporarello 2005).

Decision-support systems can be described as an interactive software-based system intended to help managers from raw data, documents, personal knowledge or business models to take decisions by solving identifying and solving problems. (Baggio and Caporarello 2005).

Ritchie and Ritchie (2002) enumerated the principal functions of a decision-support system; they're summered up in the following figure:

---

**FIGURE 2: KEY TASKS FOR A DESTINATION MARKETING INFORMATION SYSTEM. (RITCHIE AND RITCHIE 2002)**

---

1. Tranking the current situation	– Gathering and communicating current information wich tracks visitors and their use of travel and tourism products in their visits to province.
2. Measuring trabel motivators	– Measuring motivation to travel to province on an ongoing basis.
3. Gathering competitive market intelligence	– Monitoring marketing activities, initiatives, success of the key competitors for Alberta's tourism product on an on-going basis.
4. Recognizing new opportunities	– Profiling growing areas of potential and market trends for tourism to province.
5. Evaluating marketing activities	– Evaluating marketing activities, initiaves and campaignns.
6. Monitoring industry satisfaction	– Monitoring satisfaction of tourism operators in Alberta with TA performance.
7. Measuring return on investment	– Assessing the return on investment of the overall program on an annual basis.

---

Discussing the importance of information technologies in strategic management has one main objective that is to make a connection between the tourism destination management and the realization on the competitive advantage.

## **INFORMATION TECHNOLOGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE FOR TOURISM DESTINATIONS**

---

As discussed previously, information technologies provide tourism organizations in general and tourism destinations in particular, with the right and suitable information for the strategy formulation and the decision making process. (ERAQI 2006). Since information technologies have changed the rules in most industries, the competitiveness game has also changed (Buhalis 1998). It's tourism case also, since it depends more than any other industry on information technologies.

## INFORMATION TECHNOLOGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE

In the literature, several authors have been interested in the relationship between information technologies and competitiveness. The competitive advantage could be reached by recognizing and seizing opportunities in the environment or by promoting innovation (Dennis, Nunamaker, Jr., and Paranka 1991).

Porter, in his article “how information gives you competitive advantage” talked about information technologies and their effects on the industry structure, he also approached the fact that information technologies create new businesses, and he also explained how information technologies companies to outperform their rivals by creating a competitive advantage (Porter and Miller Victor E. n.d.).

Information technologies offer the opportunities to:

- Lower costs:  
Information technologies can lower a company’s cost at any part of the value chain. The effect on cost concerns the activities in which repetitive information processing is important, but it also concerns the activities that involve physical processing. Information technologies allow also altering the cost drivers of activities in ways that can improve the cost position.
- Enhancing differentiation:  
The information technologies make it possible to customize products. They allow companies to coordinate their activities regionally, nationally and globally and that creates a competitive advantage by unlocking the difficulties related to geographic borders (Porter and Miller Victor E.n.d.).

In addition to costs and differentiation, information technologies could affect the competitive advantage by changing or influencing other drivers. These drivers are related to cost or uniqueness and concern: scale economies, interrelationships or advantages in timing (Porter 1985).

Other authors have discussed differently the importance of information technology in building a competitive advantage. For example, Colin



Jackson sums up some of the most significant roles of information technologies in:

- Information technologies either ensure either the industry changes in your favor, or it reduces the effects of it moving against you.
- Information technologies decrease the bargaining power of buyers and the power of suppliers.
- Information technologies ensure that entry barriers are raised and discourage new competitors.
- Information technologies create new products out of the old products for a new market that didn't exist before (Jackson 1989).

Porter emphasis the importance of five essential steps to compete in the information technologies era:

- Assess information intensity:  
Evaluate the existing potential information intensity of products and processes.
- Determine the role of information technology in industry structure:  
Examine how information technology affects each of the five competitive forces.
- Identify and rank the ways in which information technology might create competitive advantage:  
Identify the value activities that are likely to be most affected in terms of cost and differentiation.
- Investigate how information technology might spawn new businesses:  
Consider opportunities to create new businesses out of the old ones.
- Develop a plan for taking advantage of information technology:  
This plan should asset the strategic investments in hardware and software, new product development activities and organizational changes/ it plan should take in consideration of the requirements for competitive advantage.

If in the literature all the aspects for the success of information technologies use as a source of competitive advantage were enumerated, we also find some authors, like Buhalis, who stipulates that information

technologies don't grantee the creation of a competitive advantage if not used in the right way, or based on specific conditions. It might even worsen the competitive situation of an organization and the attractiveness of the industry. To avoid competitive disadvantage, information technologies should be used in the right way, which is function of these following conditions:

- Long term planning and strategy;
- Innovative business processes;
- Re-engineering of all business processes;
- Top management commitment;
- Training throughout the hierarchy. (Buhalis 1998).

For the management of Tourism industry, information technologies offers to the organizations and destination the possibility to obtain and sustain a competitive advantage mainly by enabling efficient co-operation within the industry and by offering tools for globalization (Buhalis 1998).

## **TOURISM AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE**

For tourism management, information technologies such as Central Reservation Systems, Global Distribution Systems play an important role in the creation of competitive advantage. Also Internet can create a competitive advantage and improve competitiveness and performance.

Information technologies and internet allow tourism destinations and organizations to gain a comparative advantage by:

- Increase their internal efficiency and manage their capacity and yields better.
- Interact effectively with consumers and personalize the product.
- Revolutionize tourism intermediation and increase the points of sale.
- Empower consumers to communicate with other consumers.
- Provide Location Based Services.
- Support efficient cooperation between partners in the value system.
- Enhance the operational and geographic scope by offering strategic tools for global expansion (Buhalis 2003).

Nevertheless, once tourism organizations or destinations succeed to gain competitive advantage, they see themselves obliged to deploy efforts to sustain this competitive advantage in case other competitors copy it, because this is a very plausible scenario.

Tourism organizations and destinations need to align their Information technologies strategies to their business strategies and take in consideration the dimensions of e-quality such as performance, features, reliability, durability, serviceability, conformance, perceived quality. And as it has been stressed all over the literature, the information technologies are only tools permitting organizations to gain competitive advantage; but to sustain it, tourism organizations and destinations should rely on a creative and innovative use of that tool (ERAQI 2006).

Since the only constant is the change, in future that started now, there will be new opportunities and threats related to information technologies. Once all organizations have developed information technologies and gained competitive advantage, a new concept appears: Knowledge Management.

Knowledge management is a strategic asset with the potential to be a source of sustainable competitive advantage (Taleghani, Rad, and Rahmati 2012). It addresses the critical issue of organizational adaptation, survival, and competitiveness in the face of increasingly discontinuous environmental change (Cooper 2006). The age of information technologies turned into the age of knowledge where knowledge management has three variables:

- Knowledge gaining:  
Collect, analyze and express knowledge in order to fulfill any task
- Knowledge sharing :  
Distribute knowledge all through the organization.
- Knowledge usage:  
The usage of knowledge defines either or not the competitive advantage is going to be obtained (Taleghani, Rad, and Rahmati 2012).

Knowledge is necessary in order to enable tourism Destinations to constantly face the changing situations due to changes in supply environment and customers' behavior. Knowledge management has many benefits for tourism destinations:

- Reducing search time and shortening learning curves, facilitating new product development and innovation.
- Encouraging and facilitating smarter, enhanced problem-solving techniques.
- Providing a DMO with the ability to respond more rapidly to customers, technology and markets.
- Contributing to more efficient business processes
- Enhancing staff performance by encouraging knowledge sharing, mutual trust and, as a result, reducing staff turnover
- Allowing to leverage and use intellectual assets
- Encouraging partnering and the sharing of core competencies with suppliers, vendors, customers and other external stakeholders (Cooper 2009).

Even though in the literature a large number of authors have been interested in the new concept of knowledge management, still it's a concept that is poorly understood (Cooper 2009) and only few examples of the application of knowledge management exist on the field of tourism.

## **CONCLUSION**

---

The importance of information technologies has been proved over the literature as a tool allowing tourism destinations to gain competitive advantage. Nevertheless, sustaining a comparative advantage through information technologies is another complicated topic, where other concepts appear like knowledge management. To that effect, literature works about knowledge management and its implications for sustaining competitive advantage are less numerous than those about information technologies and gaining competitive advantage. And more efforts should be deployed in the academic and professional society.

## REFERENCES

- Baggio, Rodolfo, and Leonardo Caporarello, 2005. Decision Support Systems In a Tourism Destination: Literature Survey and Model Building. *In* Verona- Italy. <http://www.iby.it/turismo/papers/baggio-dss-tourism.pdf>, accessed November 13, 2013.
- Bakos, J. Yannis, 1985. *Toward a More Precise Concept of Information Technology*. Cambridge, Mass: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Beekman, George, 2003. *Computer Confluence: Exploring Tomorrow's Technology*. 5th ed. Prentice Hall. New jersey.
- Buhalis, Dimitrios, 1998. Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. *Tourism Management* 19(5): 409-421.
- 2000. Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management* 21(1): 97-116.
- 2003. *E-Tourism. Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall, Gosport, UK. [http://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/fileEtourism.pdf](http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/fileEtourism.pdf), accessed November 11, 2013.
- Buhalis, Dimitrios, and Ourania Deimezi, 2004. E-Tourism Developments in Greece: Information Communication Technologies Adoption for the Strategic Management of the Greek Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Research* 5(2): 103-130.
- Buhalis, Dimitrios, and Rob Law, 2008. Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet. The State of eTourism Research. *Tourism Management* 29(4): 609-623.
- Buhalis, Dimitrios, and Peter O'Connor, 2005. Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research* 30: 7-16.
- Carr, Nicolas G., Michael E. Porter, and Diana Farrell, 2003. *Wringing Real Value from IT*. Harvard Business School Publishing Corporation. [http://www.larryblakeley.com/Articles/monthly\\_articles/i\\_t\\_make\\_difference.pdf](http://www.larryblakeley.com/Articles/monthly_articles/i_t_make_difference.pdf), accessed June 7, 2013.
- Chiang, Chun-Fang, 2007. The Effects of Perceived Price and Brand Image on Value and Purchase Intention: Leisure Travelers' Attitudes Toward

- Online Hotel Booking. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 15(3): 49-69.
- Cooper, C., 2009. The Benefits of Knowledge Management for Destinations. *Tourism Insights*(March). CABDirect2: unpaginated.
- Cooper, Chris, 2006. Knowledge Management and Tourism. *Annals of Tourism Research* 33(1): 47-64.
- Dennis, Alan R., Jay F. Nunamaker, Jr., and David Parank, a 1991. Supporting the Search for Competitive Advantage. *J. Manage. Inf. Syst.* 8(1): 5-36.
- Edgell Sr, David L, Kurtis M. Ruf, and Alpa Agarwal, 2000. Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 8(3): 111-120.
- ERAQI, MOHAMMED I., 2006. IT as a Means for Enhancing Competitive Advantage. *Anatolia* 17(1): 25-42.
- Jackson, Colin, 1989. Building a Competitive Advantage through Information Technology. *Long Range Planning* 22(4): 29-39.
- Law, Rob, Rosanna Leung, and Dimitrios Buhalis, 2009. Information Technology Applications in Hospitality and Tourism: A Review of Publications from 2005 to 2007. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26(5-6): 599-623.
- O'Connor, Peter, and Andrew J. Frew, 2002. The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(3): 33-45.
- Pease, Wayne, and Michelle Rowe, 2005. An Overview of Information Technology in the Tourism Industry. *In Conference Proceedings-ICT Networks-Building Blocks for Economic Development*. <http://eprints.usq.edu.au/245>, accessed November 8, 2013.
- Porter, Michael E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan.
- N.d. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy/ar/1>, accessed June 7, 2013.
- Porter, Michael E, and Miller Victor E., N.d. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage/ar/1>, accessed June 7, 2013.

- Powell, Thomas, and Anne-dent Micallef, 1997. Information Technologies as Competitive Advantage: The Role of Humain, Business, and Technological Ressources. *Strategic Management Journal* 18:5: 375-405.
- Ritchie, Robin JB, and J. R. Ritchie, 2002. A Framework for an Industry Supported Destination Marketing Information System. *Tourism Management* 23(5): 439-454.
- Taleghani, Mohammad, Shirin Kazemi Rad, and Yalda Rahmati, 2012. The Role of Innovation in the Relationship between Knowledge Management and Competitive Advantage (An Empirical Study of Tourism Industry). *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 4: 3607-3614.
- Werthner, Hannes, and Stefan Klein, 1999. ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution. *Electronic Markets* 9(4): 256-262.
- Zins, Andreas H., 2007. Exploring Travel Information Search Behavior Beyond Common Frontiers. *Information Technology & Tourism* 9(3-1): 149-164.

**Majda EL BOUKHARI**, second year PhD student in ENCG Agadir. I'm part of the laboratory LARMACOLA. The theme of my PhD is about "marketing intelligence and competitiveness of tourism destinations: case of the destination–Agadir".

**Majda EL BOUKHARI**, estudiante de segundo año de doctorado en ENCG Agadir. Yo soy parte de la LARMACOLA laboratorio. El tema de mi tesis doctoral es sobre la "inteligencia de marketing y la competitividad de los destinos turísticos: caso del destino Agadir".

---

---

## CALIDAD E INNOVACIÓN EN RESTAURACIÓN. MARCA DE CALIDAD EN EL CONTROL DE ALÉRGENOS Y ATENCIÓN A LAS ALERGIAS E INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS

Gabriela Brieba-Plata

Haridian Cañete

*Mail: proyecto.sanpani@gmail.com*

*Proyecto SANPANI*

*Cátedra de Turismo "ASHOTEL-CAJACANARIAS-ULL"*

*Universidad de La Laguna. Tenerife. España*

### RESUMEN

Un modelo de innovación en la Atención al cliente es una nueva oferta gastronómica: *Atención integral a las alergias alimentarias*. Este sector crece y demanda imperiosamente atención segura exigiendo garantías a los establecimientos. Empresas no rigurosas con la normativa producen un terrible daño a la fiabilidad de un Destino turístico. Mejorar los indicadores de competitividad del sector implica optimizar la Calidad percibida en la atención al cliente.

La Marca de Calidad que presentamos quiere respaldar a aquellos establecimientos turísticos y de restauración que persigan la excelencia en la Atención a las personas con alergias alimentarias. Nuestro modelo supone una diferenciación del sector, mejorando la calidad del servicio, destino turístico y formato de ocio. A la Marca optarán empresas u organismos comprometidos con la Calidad, que deseen maximizar resultados dando una imagen de máxima confianza y rigor. La Marca implica cumplimiento de procesos estandarizados diseñados por Proyecto SANPANI como orga-



nismo independiente, dentro de un Plan de Prevención de Riesgos en Atención a las Alergias alimentarias.

## **PALABRAS CLAVE**

Alergias alimentarias, Calidad, Innovación, Restauración, Competitividad.

## **ABSTRACT**

*An innovation model in Customer Service which is oriented to a new gastronomic offer, is a Comprehensive Food Allergies Service. This is a growing sector which demands a safe and guaranteed care. Companies that do not comply strictly the regulations produce a terrible damage to the reliability of a Tourist Destination. Improvement of competitiveness indicators of the sector involves the optimization of the service's Perceived Quality by customers.*

*We introduce a Quality Label for supporting those tourism and restaurant companies who aim at excellence in service to customers with food allergies. Our model implies a differentiation, improving the quality of service, tourist destination and leisure format. Companies or organizations committed to quality, that desire the maximization of their results in order to exhibit an image of utmost confidence and rigor, can aim for the Quality Label. Obtaining the label means compliance for the standardized processes designed by Proyecto SANPANI, as an independent organization, within a Risk Prevention Plan for Food Allergies.*

## **KEY WORDS**

*Food allergy, Quality, Innovation, Catering-Restaurant, Competitiveness.*

## INTRODUCCIÓN

### 1. LAS ALERGIAS E INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS

---

#### 1.1. LAS ALERGIAS ALIMENTARIAS

Se define alergia como la hipersensibilidad a una partícula o sustancia, denominada Alérgeno, que si se inhala, ingiere o toca, produce unos síntomas característicos. Existen diversos tipos de alergias: polen, animales, medicamentos, hongos, ácaros, picaduras de insectos, alimentos, etc.

En concreto, una alergia alimentaria, es una respuesta inmune exagerada desencadenada por el consumo de algún alimento específico. La gravedad de la reacción depende de la cantidad de alimento que se consume. Los síntomas son variados: cuadros cutáneos con eccemas y/o urticarias, cuadros gastrointestinales como la diarrea crónica, molestias digestivas inespecíficas, náuseas-vómitos, dificultades para tragar, ahogo y en casos severos, **shock anafiláctico** con riesgo de muerte.

Las alergias alimentarias más frecuentes en la población son a los frutos secos (especialmente al cacahuete), a la proteína de la leche de vaca (APVL) y al huevo, seguido por las alergias a determinadas frutas.

#### 1.2. LAS INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS

Se define intolerancia alimentaria como la incapacidad de digerir ciertos alimentos o nutrientes causando efectos adversos sobre la salud del intolerante. Estos efectos pueden ser más o menos rápidos. No hay respuesta por parte del sistema inmune. Los síntomas más inmediatos son acidez, cólicos, dolor abdominal y/o diarrea.

A largo plazo, los síntomas relacionados con una intolerancia alimentaria son: obesidad, trastornos gastrointestinales crónicos, procesos dermatológicos, molestias respiratorias, molestias neurológicas tales como la migraña, trastornos psicológicos, y otros como fibromialgia o artritis.

Las intolerancias alimentarias más comunes son a la lactosa y al gluten. Esta última incluye la celiaquía que se define como una intolerancia al

gluten que se desarrolla en algunas personas genéticamente susceptibles, y que es causada por una sensibilidad al gluten de carácter permanente (Ortigosa del Castillo, L. 2010).

### 1.3. ALÉRGENO

Un alérgeno es un elemento o sustancia que, al ser usado como ingrediente, es susceptible de provocar **alergia o intolerancia**. La Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) crea este término para aunar problemáticas alimentarias y poder trabajar sobre ellas en términos de buenas prácticas de higiene, contaminación cruzada y seguridad alimentaria en general.

Los ingredientes susceptibles de provocar alergia o intolerancia que deben ser declarados, y por lo tanto controlados, según la **Regulación Europea N° 1169/2011** son: cereales que contengan gluten (trigo, avena, cebada, centeno, kamut y espelta), pescado, crustáceos, huevo, leche (incluyendo al lactosa), soja, frutos de cáscara (nueces, almendras, anacardos,...), cacahuetes, apio, mostaza, sésamo y moluscos; así como todos sus derivados.

En el Reglamento 41/2009 se establece que según el contenido en gluten, los alimentos pueden clasificarse como exentos de gluten, sin gluten (sin contienen menos de 20 miligramos por kilo de alimento) o con muy bajo contenido en gluten (si éste es inferior a 100 miligramos por kilo de alimento).

## 2. TURISMO Y ALERGIAS

---

### 2.1. LAS CIFRAS

El turista receptor en España, proviene principalmente de Europa. Son los turistas de Reino Unido y de Alemania los más frecuentes, manteniendo índices altos de visitas (Tabla 1). Además, el turismo proveniente de Rusia está creciendo año tras año de manera constante y vertiginosa, con más del doble de turistas rusos en nuestro país en 2012 que en 2010.

**TABLA 1: ENTRADA DE TURISTAS EN ESPAÑA POR PAÍS DE RESIDENCIA, INDICADOR Y PERÍODO (UNIDADES: NÚMERO DE TURISTAS)**

	Valor absoluto		
	2010	2011	2012 (1)
Total países	52.677.187	56.694.298	57.700.713
Alemania	8.813.689	9.030.697	9.335.870
Austria	560.985	586.539	564.954
Bélgica	1.625.608	1.779.073	1.706.354
Dinamarca	937.347	921.048	932.539
Finlandia	507.142	564.834	581.347
Francia	8.135.861	8.498.430	8.969.009
Grecia	148.532	..	..
Irlanda	1.176.998	1.280.465	1.189.523
Italia	3.487.801	3.766.597	3.571.659
Luxemburgo	98.262	..	..
Noruega	1.016.551	1.117.375	1.249.926
Países Bajos	2.283.875	2.776.058	2.548.657
Portugal	1.894.822	1.787.705	1.861.093
Reino Unido	12.429.951	13.611.003	13.653.863
Rusia	605.273	858.545	1.401.330
Suecia	1.112.561	1.282.911	1.448.941
Suiza	1.157.555	1.373.643	1.206.227
Otros Europa	2.304.955	2.666.952	2.216.728
Estados Unidos de América	1.134.201	1.148.186	1.240.818
Argentina	276.240	299.396	346.100
Brasil	241.094	360.006	408.875
Canada	189.656	228.285	262.323
Chile	17.757	37.396	41.071
Mexico	185.964	233.293	274.276
Venezuela	51.226	105.853	172.539
Otros América	521.746	459.887	384.866
Japón	332.697	334.314	362.081
Resto del Mundo	1.428.840	1.585.809	1.769.742

Fuente: INE. Instituto Nacional de Estadística.

El número de afectados por alergias alimentarias va en aumento tanto en países desarrollados como en países en vía de desarrollo, aumentando de igual manera en ambos, su complejidad y gravedad. A nivel mundial, entre 220 y 250 millones de personas pueden sufrir algún tipo de alergia a los alimentos (World Allergy Organization 2013; Mills, EN. 2007). La incidencia de alergias alimentarias se estima que se encuentra entorno al 5-8% en niños y alrededor de 1-2% en adultos (Fiocchi, A. 2011; Pawankar, R. 2011).

La encuesta Alergias Alimentarias 2013, realizada por la Organización Mundial de Alergias (WAO), reportó como información relevante que en la gran mayoría de los países en los que se había realizado el estudio, se había incrementado el porcentaje de alergias a alimentos, mientras que en ninguno se reportó una disminución de la incidencia de las mismas en los últimos 10 años. Además, el impacto de esta patología en la sociedad va en aumento tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo.

Un estudio poblacional a nivel mundial sobre alergias alimentarias (World Allergy Organization 2013; Elucidare.co.uk 2011) estima que más de 150 millones de personas en el mundo son alérgicas a uno o más alimentos (Tabla 2).

**TABLA 2: ALERGIAS ALIMENTARIAS POR REGIÓN GEOGRÁFICA Y EDAD (EN NÚMERO DE AFECTADOS)**

Edad (años)	0-4	5-9	10-14	15-19	>19	TOTAL
Asia	17,795,546	11,928,610	9,231,687	6,605,509	38,913,820	84,475,172
Sudamérica	2,210,391	1,481,569	1,097,382	744,962	4,279,787	9,814,091
Europa	3,055,05	1,990,401	1,508,167	1,183,501	11,429,671	19,166,798
Noteamérica	2,211,746	1,470,643	1,110,930	833,513	5,193,824	10,820,656
Oceanía	110,047	72,504	57,415	45,144	371,102	656,212
África	6,896,807	4,059,250	2,681,118	1,693,247	5,904,340	21,234,762
Oriente Medio	1,671,382	1,055,038	742,726	533,183	2,334,217	6,336,546
Total	33,950,977	22,058,015	16,429,425	11,639,059	68,426,761	152,504,237

Fuente: Elucidare Limited

Las estadísticas que se refieren a la población norteamericana, realizadas por Food Allergy Research & Education (FARE), indican que al menos 15 millones de personas sufren alergias alimentarias.

Dentro de los países comunitarios de la Unión Europea, Alemania presenta 4 millones de personas con alergias, Reino Unido 3 millones de personas y España alrededor de 3,5 millones de personas con alergias. Como país extracomunitario podemos destacar Rusia, país de interés creciente para el turismo de Canarias, y que presenta 7 millones de personas alérgicas entre su población (Peláez Hdez 2007; Mustalahti, K. 2010).

Las alergias alimentarias suponen un importante **impacto socio-económico**. Está en aumento el turismo familiar, en pareja o/y con niños, por lo que la incidencia de las alergias alimentarias en la población se llega a multiplicar por tres o cuatro cuando hablamos de turismo. Una persona con algún tipo de alergia alimentaria, mueve a sus acompañantes por aquellos destinos en los que se siente seguro. Así, los 7 millones de alérgicos alimentarios rusos, se convierten entre 28 y 35 millones de afectados en Rusia por las dificultades logísticas que causa la enfermedad, directa o indirectamente. Esto supone entre un 20% y un 25% de la población de Rusia. El número de turistas rusos durante el año 2012 fue de un total de 1.401.330 personas, por lo que entre 280.000 y 350.000 visitantes rusos en nuestro país pudieron verse afectados. Si lo extrapolamos a los turistas de Reino Unido, estamos hablando de entre 2.730.000 y 3.400.000 afectados.

La calidad percibida en restaurantes y bares de Tenerife en el año 2012 mejora su posición, reduciéndose notablemente el nivel de quejas (Turismo de Tenerife, 2012) Aun así, no llega a los niveles que debiera de satisfacción, y son: la calidad de las comidas, la poca variedad y los precios, las principales quejas de esta oferta. La restauración es el sector de mayor rentabilidad para el destino turístico, por tanto hay que cuidarlo y potenciar su Calidad., más aún si estamos hablando de alergias e intolerancias alimentarias.

## 2.2. PROBLEMAS DEL TURISTA ALÉRGICO

“La enfermedad de la alergia alimentaria resulta en la exclusión”. Esta rotunda sentencia, pronunciada por la Organización Mundial de Alergias durante la Semana Mundial de la Alergia en Abril de 2013, resume la sensación del turista alérgico en el momento de enfrentarse a la búsqueda de un lugar seguro que visitar. Esta misma organización, en su Libro Blanco sobre Alergias, destaca que la alergia alimentaria afecta de manera significativa a la calidad de vida de los enfermos.

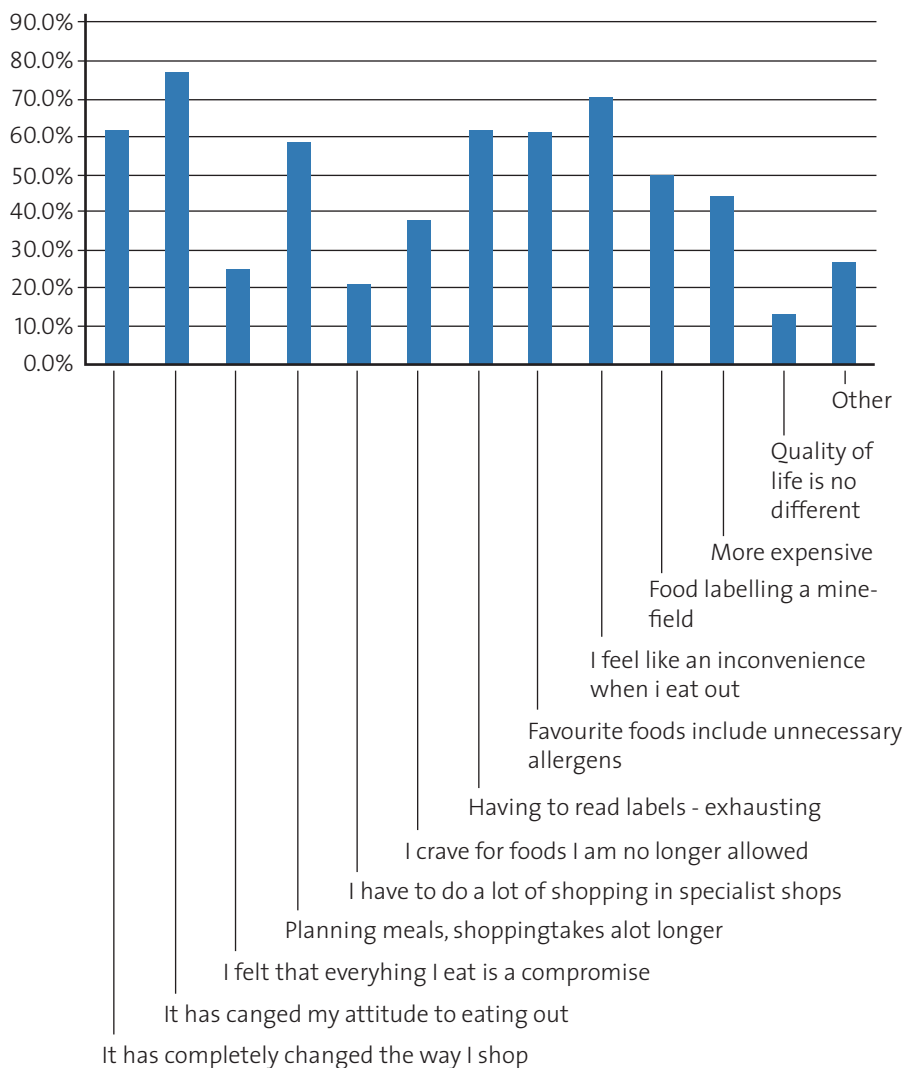
Salir a comer fuera de casa, puede suponer un riesgo significativo para la salud de las personas con alergias alimentarias, pudiendo ocasionar cerca de la mitad de las reacciones de terminación fatal por alergias alimentarias (Food Allergy Research & Education). Esto es consecuencia de la falta de notificación de los alérgenos por parte del establecimiento y además, en muchos casos, de a la contaminación cruzada a la hora de elaborar o servir los alimentos.

Investigaciones sobre reacciones ocurridas en líneas aéreas comerciales, muestra que las reacciones frente a cacahuets ocurren vía ingesta, contacto e inhalación, siendo la ingesta la que repercute en reacciones más severas. Pequeñas cantidades del alérgeno pueden desencadenar una reacción fatal.

La mayor parte de las reacciones alérgicas se atribuyen a alimentos que se pensaban seguros, por un mal etiquetado del mismo o por contaminación cruzada durante su preparación o servicio.

Una encuesta publicada en enero de 2010 por Allergy UK (Stolen Lives 7) expone los principales aspectos que afectan a la calidad de vida de una persona con alergias o intolerancias alimentarias en su calidad de vida (Gráfico 1), destacando entre ellos la problemática de salir a comer fuera de casa.

GRÁFICO 1.



Extraído de Allergy UK (Stolen Lives 7). “Preguntamos: Si tienes una alergia o intolerancia alimentaria, ¿cómo ha afectado esto a tu calidad de vida?”. Posibles respuestas en orden de izda a dcha en el gráfico: “Ha cambiado completamente mi estilo de consumo”, “Ha modificado mi actitud al salir a comer fuera de casa”, “Siento que todo lo que como me pone en un aprieto”, “Elegir comida y hacer la compra se ha complicado”, “Tengo que hacer



muchas compras en establecimientos especializados”, “Me encanta comer y ya no puedo permitírmelo”, “Tengo que leer etiquetas y es agotador”, “Mis comidas favoritas tienen alérgenos innecesarios”, “Es un inconveniente para comer fuera”, “El etiquetado de la comida es un campo de minas”, “Es muy caro”, “Mi calidad de vida no es diferente” y “otros”.

Un reciente estudio turístico sobre las alergias alimentarias realizado en Malta, concluye igualmente con la preocupación por la desconfianza de los clientes alérgicos hacia comer fuera de casa. Tras una encuesta realizada a 194 camareros/as de varios establecimientos sobre sus conocimientos en alergias alimentarias, se concluye que, aunque muchos contestaron las preguntas correctamente, actuaron de manera negligente, dando a entender que saben lo suficiente sobre alergias alimentarias, siendo falso. Pudiendo esto provocar accidentes fatales para los clientes (Lehninger, S. 2013).

En España, se ha realizado un exhaustivo estudio sobre las alergias e intolerancias alimentarias y su implicación sobre el turismo (FECOHT Asturias). Este trabajo contempla una investigación documental, una encuesta telefónica y un grupo de discusión compuesto por representantes de diferentes colectivos:

- Representantes de organismos pertenecientes a la Administración Pública o entidades vinculados a la atención de personas que padecen algún tipo de alergias o intolerancias alimentarias.
- Representantes de entidades sindicales y de los trabajadores vinculadas con el sector Hostelería.
- Responsables de formación y de recursos humanos de empresas representativas en el sector Hostelería del Principado de Asturias.
- Empresarios y trabajadores que desempeñen puestos de responsabilidad en empresas del sector hostelero.

Entre las conclusiones más relevantes de este estudio, completamente extrapolable a cualquier otra comunidad autónoma española, podemos destacar algunas como:

- En la mayoría de las empresas hosteleras asturianas en que se ofrecen servicios de restauración, se detecta desconocimiento acerca de los

tipos de menú aptos para el colectivo de personas que padece alergias e intolerancias alimentarias. De ahí que la oferta gastronómica no resulte adecuada a las necesidades y demandas de este colectivo de población.

- La adecuación de la oferta gastronómica, no consiste simplemente en ofrecer un menú especial, sino que también se ha de seguir un protocolo de actuación que evite, entre otros factores, la contaminación cruzada entre alimentos. Por ello, la formación debe impartirse a las diferentes ocupaciones implicadas en la elaboración de platos y en el servicio al cliente.
- La principal demanda del colectivo de personas que padece intolerancias o alergias alimentarias es la integración a través de la accesibilidad, es decir, la inclusión de productos aptos para toda la población independientemente de si sufren o no intolerancias o alergias alimentarias.
- Las materias en las que se debería impartir formación a la población ocupada en el sector de modo que puedan prestar un servicio y asesoramiento adecuados tanto a personas que padezcan alergias e intolerancias como a sus acompañantes son las siguientes:
  - Conocimiento general de aquellas alergias e intolerancias alimentarias que se presentan con mayor frecuencia entre la población.
  - Normas y precauciones que se deben adoptar tanto en la fase de elaboración de alimentos como en la fase de servicio al cliente.
  - Protocolo de actuación a seguir en caso de registrarse algún caso de intoxicación en el establecimiento.
  - Primeros auxilios.

### **2.3. PERFIL DEL TURISTA ACTUAL**

El turista actual contempla el turismo como un derecho y una necesidad. Se trata de un individuo bien informado y que demanda una oferta de calidad como consecuencia de la alta competitividad entre otros factores. Las nuevas tecnologías permiten un acceso directo a la información, las opiniones y experiencias de otros turistas del mundo, a través de internet.

Ahora el turista no tiene que apoyarse sólo en la confianza dada por la agencia o los canales de comercialización si no que podrá contrastar las diversas fuentes de información (Fagregat, M. 2012). Las redes sociales más utilizadas para informarse sobre el destino vacacional *Islas Canarias* son: en primer lugar Facebook y Wikipedia con más de un 20%, seguidas de Youtube y Tripadvisor y algo más de lejos, por otras otras redes como Twitter, Panoramio o Myspace (Promotur). Actualmente, la consulta de páginas web como fuente de información turística desde el país de origen va en aumento año tras año.

Cuando nos referimos al turista con alergias alimentarias, las redes sociales cobran una gran importancia. Existen redes sociales a nivel mundial especializadas en ofertar destinos libres de alérgenos: Destinos Sin Gluten, ViajarSinGluten, AllergySafeTravel, TravelGlutenFree. Si bien es una oportunidad para turistas y empresarios de promoción y conocimiento, puede ser un arma de doble filo si las expectativas del cliente no se ven satisfechas.

El turista que padece algún tipo de alergia alimentaria y se siente bien atendido es fiel a su destino y sin duda, promocionará el lugar de visita mediante el relato de su experiencia a través de las redes sociales, blogs y webs especializadas. Recientemente, se ha creado una red social específica para afectados de alergias e intolerancias alimentarias: Vitamina301.

En las Redes Sociales podemos encontrar comentarios positivos como, por ejemplo:

- “Experiencia inolvidable” “Para los que padecemos alergias alimentarias, este es el lugar para hospedarse” Tripadvisor, opinión de hotel en Guadalupe. Mayo 2012.
- “Magnífica atención” “...respecto a las alergias alimentarias que teníamos algunos de nosotros” Tripadvisor, opinión de hotel de Madrid. Abril, 2013.

Pero así mismo, podemos encontrarnos con citas negativas, como las siguientes:

- “No vayas si tienes alergias alimentarias” Tripadvisor, opinión de hotel en Corralejo. Octubre 2009.

- “Tengo una hija con alergia al huevo con dos años y dentro de dos días nos vamos de vacaciones a un aparta hotel de Mallorca. (...) Tenemos pensado hacer ruta por la isla, lo que implica comer fuera con el problema de siempre, no poder darla nada comprado en un restaurante.” Foro-Alergia Alimentaria: Alergia al Huevo. SEICAP. Octubre 2010.  
“Donde te discriminarán si tienes alergias o intolerancias alimentarias” Tripadvisor, opinión de hotel en Puerto de la Cruz. Julio 2012.

Los indicadores de Calidad que el cliente busca para valorar los servicios e instalaciones del destino, y que serán un factor fundamental en la fidelización del turista y en la continuidad del establecimiento en el tiempo, son:

- **Accesibilidad** a los recursos turísticos.
- **Formación** de los trabajadores.
- Cantidad y **calidad** de los recursos turísticos.
- **Hospitalidad** de los profesionales del sector y de los habitantes autóctonos.
- Accesibilidad del **destino**.

Una mala imagen, un mal recuerdo, una deficiente atención, puede estropear la percepción general del establecimiento, destino y/o región geográfica.

### **3. NORMATIVA Y LEGISLACIÓN RESPECTO A LOS ALÉRGENOS Y LA ALIMENTACIÓN**

---

La normativa y legislación vigente que pretende regular los aspectos principales sobre la atención a alergias e intolerancias alimentarias en sectores de la industria alimentaria, gastronómica y turística, son:

1. **Codex alimentario.** Donde se reconoce un listado de “alérgenos” y la obligatoriedad de ser tenidos en cuenta en la Seguridad alimentaria, formación al trabajador e información al cliente. Otorga la responsabilidad al empresario.

2. **R.D. 852/2004 sobre higiene de los alimentos.** Donde se exige el autocontrol del establecimiento en la seguridad alimentaria y la formación de los trabajadores respecto a la actividad específica que se desarrolle.
3. **Reglamento CE 1169/2011 sobre declaración de ingredientes.** Pasa a ser obligatoria la declaración de ingredientes de la composición de los alimentos. Apuesta por la declaración de ingredientes en carta, incluyendo a los alérgenos de manera bien visible. Ya ha entrado en vigor para alimento empaquetado y el próximo año entrará en vigor para cafeterías y restaurantes (desarrollada en el próximo apartado).
4. **R.D. 2220/2004 sobre etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.** Cualquier ingrediente que se utilice en la producción de un producto alimenticio y que siga presente en el producto acabado, aunque sea de forma modificada (enumerado en el anexo 5 de esta normativa) debe indicarse en la información mediante una referencia clara a dicho ingrediente.
5. **Reglamento CE 41/2009 sobre etiquetado de alimentos aptos para celíacos.** En el caso de atender la dieta específica para celíacos, los alimentos elaborados deben pasar control analítico. No contendrán un nivel de gluten que superen los 100 mg/kg y llevarán la mención de “contenido muy reducido de gluten”. Solo si el contenido de gluten no sobrepasa los 20 mg/kg (medido en alimento final) podrán llevar el término “exento de gluten” / “sin gluten”.

Siguiendo estas normativas, se han creado protocolos de autocontrol para la gestión de alérgenos en los establecimientos. Todas estas guías tienen carácter de voluntarias y no obligan en modo alguno a llevar un control externo. Algunas de estas son:

- Guidance on food allergen Management for food manufacturers. (FoodDrink Europe 2013).
- Guidance on the provision of food information to consumers. (Food-Drink Europe 2013).

### 3.1. REGLAMENTO (UE) N° 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO DE 25 DE OCTUBRE DE 2011

#### 3.1.1. Disposiciones generales

- El Art. 44 del reglamento, relativa a alimentos no envasados, dicta que son de obligatoria indicación toda sustancia o producto que cause alergia o intolerancia y se utilice en la fabricación o la elaboración de un alimento y siga estando presente en el producto acabado, aunque sea en una forma modificada (productos anexo II y sus derivados) (Art. 9.1.c).

El punto 2 de este artículo habla de medidas nacionales, en España no hay norma que contradiga o cambie lo que se dice en este reglamento.

- El Art. 13 habla sobre la presentación de las menciones obligatorias, y dice que se indicará en un lugar destacado, de manera que sea fácilmente visible, claramente legible y, en su caso, indeleble. En modo alguno estará disimulada, tapada o separada por ninguna otra indicación o imagen, ni por ningún otro material interpuesto.
- El Art. 21 sobre etiquetado de determinadas sustancias o productos que causan alergias o intolerancias versa como sigue:

1. Sin perjuicio de las normas adoptadas con arreglo al artículo 44, apartado 2, las menciones a que se refiere el artículo 9, apartado 1, letra c), cumplirán los siguientes requisitos:

- a) se indicarán en la lista de ingredientes de acuerdo con las normas establecidas en el artículo 18, apartado 1, con una referencia clara a la denominación de la sustancia o producto según figura en el anexo II, y
- b) la denominación de la sustancia o producto según figura en el anexo II se destacará mediante una composición tipográfica que la diferencie claramente del resto de la lista de ingredientes, por ejemplo mediante el tipo de letra, el estilo o el color de fondo.

Si no hay lista de ingredientes, la indicación de las menciones a que se refiere el artículo 9, apartado 1, letra c), incluirá la palabra “contiene” seguida del nombre de la sustancia o el producto según figura en el anexo II.

### 3.1.2. Obligaciones

Este Reglamento Europeo obliga por tanto, a los establecimientos de restauración y turismo, a la declaración responsable de alérgenos en carta y menú. No es válida la información facilitada por curiosidad del consumidor. La información debe estar visible siempre, y no esperar a una petición expresa.

La lista de alérgenos a que se refiere el anexo II del Reglamento, consta de un total de 14 ingredientes o productos a declarar, a los que hay que añadir sus derivados.

### 3.1.3. Necesidades complementarias

El sector reclama una atención especializada que no puede acometerse sin el cumplimiento de unos parámetros de Calidad elaborados para la causa. La normativa exige una declaración responsable de alérgenos, y esto conlleva inevitablemente a la implantación de unos protocolos de actuación para el control en cocina y sala de la contaminación cruzada por alérgenos, y de la creación de unos manuales de buenas prácticas para poner en marcha dichos protocolos.

Además, la formación especializada y profesional del personal en materia de Seguridad alimentaria, en cuanto a alergias nos referimos, es necesaria y requisito primordial para una buena atención.

No es válida ni aceptable, la declaración de alérgenos basándose en ingredientes o productos utilizados para la elaboración del plato. El rigor científico, los controles y las analíticas que confirman la no existencia de contaminaciones cruzadas durante su elaboración, son los parámetros que pueden regular esta declaración responsable para que sea real y segura.

#### 4. LA MARCA DE CALIDAD MCS 3.0

---

La marca de Calidad MCS 3.0, elaborada y registrada por SANPANI, pretende dar un refuerzo positivo al esfuerzo que establecimientos de turismo y restauración deben hacer para ofrecer al turista una Atención de Calidad sobre las Alergias e Intolerancias alimentarias. Es un punto más, un escalón de diferenciación y de optimización hacia un servicio completo y de excelencia.

MCS 3.0 no versa sobre controles y análisis de rutina que serán de carácter obligatorio en breve, sino sobre protocolos, normas, motivación y seguimientos para que el servicio ofrecido marque un referente como **indicador de Calidad en Destino**.

#### OBJETIVOS

- Establecer una Marca de Calidad en el Control de Alérgenos.
- Marcar requisitos de referencia para los Sistemas de Gestión de la Seguridad alimentaria referidos a alérgenos.
- Reforzar la imagen y la percepción positiva de los consumidores respecto a la fiabilidad de los establecimientos que ofrecen dietas sin alérgenos.
- Fomentar la confianza en el cumplimiento de las buenas prácticas de higiene relativas al manejo de alérgenos y la seguridad alimentaria.
- Asegurar la protección del consumidor y fortalecer las pautas de cooperación entre todas las partes involucradas en la cadena alimentaria.
- Mejorar el rendimiento de los esfuerzos dirigidos hacia la atención a los alérgenos en la industria alimentaria.
- Inclusión del segmento de alérgicos e intolerantes alimentarios, a través de la accesibilidad a la alimentación segura y buenas prácticas de seguridad alimentaria.



## MÉTODOS

### 1. CRITERIOS DE CALIDAD EN EL CONTROL DE ALÉRGENOS

---

Las condiciones que debe cumplir un establecimiento que tenga implantado un PPRAIA, Plan de Prevención en Alergias e Intolerancias Alimentarias y desee una Marca de Calidad en el Control de alérgenos, deben integrar y manejar exitosamente la salubridad, la inocuidad y la Calidad percibida. Esto solo es exitoso con un rigor y control externos. Para poder ofrecer un Servicio Seguro (exento de Riesgos derivados de los alérgenos alimentarios) deberá seguir las pautas marcadas en materia de Gestión de alérgenos y cumplir con controles que aseguren el cumplimiento de los mismos con la periodicidad apropiada.

Desde un punto de vista operativo y gerencial, el concepto de “Marca de Calidad de Proyecto SANPANI” (MCS 3.0) debe estar presente en cualquier ambiente de procesamiento de alimentos donde puedan existir Riesgos derivados de los alérgenos alimentarios.

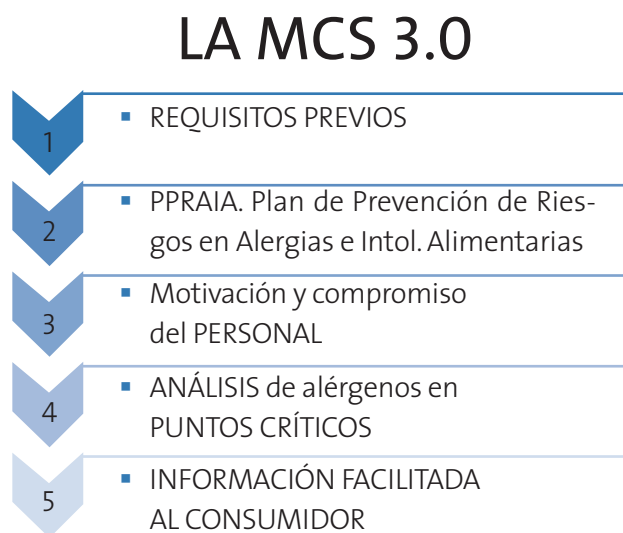
La MCS 3.0 puede ser integrada en un solo sistema, poderoso y sencillo que permite a los operadores de alimentos estar seguros frente a la Calidad percibida por el consumidor y frente a los requerimientos demandados por Sanidad en materia de alergias e intolerancias alimentarias. La MCS 3.0 se presenta visualmente en la figura 1. Consistente en una serie de procesos de 5 componentes, cada uno de ellos destinados a cubrir una parte del objetivo global integrador: el Control de Calidad en la Prevención de Riesgos relativos a los alérgenos.

#### 1.1. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Control de Calidad.
- Se refiere a la supervisión que se realiza a los establecimientos que asumen los procesos destinados a la obtención de la MCS 3.0
- Viabilidad en el Control de Calidad.
- Se refiere a la posibilidad de implantar los procesos destinados a la obtención de la MCS 3.0, en un establecimiento determinado, sin menoscabo de ningún otro valor que ofrezca el establecimiento.

- Eficacia en el Control de Calidad.
- Se refiere a la obtención de resultados positivos (entendidos como analíticas negativas) tras la implantación de los procesos destinados a la obtención de la MCS 3.0.
- Riesgos derivados de los alérgenos alimentarios.
- Todos aquellos que resulten en daños de algún modo sobre la salud humana y tengan algún tipo de relación con los alérgenos alimentarios.

FIG. 1. LOS 5 COMPONENTES DE LA MARCA DE CALIDAD SANPANI, MCS 3.0



## 2. PROCESOS DE LA MCS 3.0

### 2.1. REQUISITOS PREVIOS

Están relacionados con la Seguridad alimentaria general. Son aquellos parámetros de autocontrol, en materia de buenas prácticas de higiene y manipulación de los alimentos exigidos por las normativas RD 2207/1995, RD 852/2004 y RD 140/2003.

- Programa Sanitario, Control Microbiológico, Edificios, Manejo de Plagas, Control de químicos, Trazabilidad, Calidad del agua, Resíduos y Plan de Limpieza: Debe existir Manual de APPCC (Análisis de Peligros y puntos de Control Críticos) general básico y Prerrequisitos.
- Programa de proveedores: Se debe contemplar un control de aquellos proveedores que suministren alimentos específicos para dietas sin alérgenos y se debe registrar toda la información referente a la trazabilidad de estos.
- Programa de personal y Formación: Respetar un Plan de formación en materia de Buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos.

## **2.2. PRAIA. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN ALERGIAS E INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS**

Este es un programa de inocuidad donde se procura mantener bajo control los flujos de movimiento de los alérgenos que se desee. Constituye un referente de la normativa a tener en cuenta y declara los procesos a través de los cuáles se realiza un autocontrol encaminado a minimizar la contaminación cruzada por alérgenos

El seguimiento comienza en la recepción de las materias primas y sigue los movimientos de cada alérgeno en cocina. De este modo, se minimizan las contaminaciones cruzadas y se conoce en todo momento la composición en ingredientes de cada plato.

- Diagramas de flujo de alérgenos.
- Puntos críticos de control de alérgenos.
- Métodos de control para cada punto crítico.
- Registros.

## **2.3. PERSONAL**

Para que el Programa integral de Control de calidad muestre uniformidad de cara a la Calidad percibida por el consumidor, el personal del establecimiento debe asumir un compromiso con las alergias e intolerancias alimentarias. Ellos serán los encargados de crear la sensación de confianza

y generar fidelidad en los consumidores. La concienciación se genera por medio de la adecuada formación y la delegación de responsabilidades en los operadores. Será necesaria la motivación y la supervisión para asegurar la implantación de valores y habilidades en el personal que generen un mayor valor de Calidad percibida por el cliente.

## **2.4. ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS**

El objetivo de la MCS 3.0 es la ausencia de alérgenos no esperados en el plato final. Para ello se crean los procesos descritos. Será imprescindible para hacer un seguimiento de los procesos, hacer controles periódicos de su efectividad. Para ello se describen unos *Puntos Críticos de Control*, donde tomaremos muestras que sean significativas para todo el sistema. Una evaluación de los flujos de alérgenos nos permite hacer un seguimiento de las posibles áreas de riesgo por contaminaciones cruzadas. Las muestras para analizar buscan la detección de alérgenos.

Para afianzar el proceso se estipulan Auditorías internas de Seguimiento de la viabilidad y eficacia del PPRAIA y Analíticas periódicas en Puntos críticos (por zonas y por alérgenos).

## **2.5. INFORMACIÓN FACILITADA AL CONSUMIDOR**

Según la normativa europea 1169/2011 a partir de diciembre de 2014 deben declararse todos los ingredientes usados en la elaboración de la alimentación ofrecida en los establecimientos. Esta información debe ser clara y resaltar específicamente aquellos ingredientes que se reconocen en el anexo de esta misma normativa, como alérgenos.

## **3. ESTÁNDARES DE CALIDAD PROCESOS DE GESTIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE LA MARCA DE CALIDAD**

---

Grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

### 3.1. REQUISITOS PREVIOS

Deben existir, físicamente, registros de todos los movimientos y obligaciones dictadas por leyes vinculadas al autocontrol de la higiene alimentaria, Reglamento (CE) 852/2004. Estar vigentes y firmados por empresas profesionales del sector correspondiente (Seguridad alimentaria, plagas, formación, etc.) constituidas estas legalmente y al día de todas sus obligaciones legales y responsabilidades fiscales. Debe existir en el establecimiento: Manual APPCC y cumplimiento de Prerrequisitos según Reglamento (CE) 852/2004.

Deben existir, físicamente, registros (albaranes, facturas, etc.) de las compras de todas las materias primas usadas en el establecimiento, así como los documentos correspondientes al control de la trazabilidad. Constancia además de todos los proveedores, debiendo estar estos, constituidos legalmente, al día de todas sus obligaciones legales y responsabilidades fiscales.

Deben existir, físicamente, registros de la formación realizada por el personal del establecimiento, donde figuren: contenidos, evaluación, fecha de realización y listado de las personas que lo han realizado, así como la empresa que avala los cursos realizados y respaldo de esta.

### 3.2. PPRAIA. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN ALERGIAS E INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS

Debe existir un Manual de autocontrol en Prevención de Riesgos por alérgenos, PPRAIA, actualizado, respaldado y firmado por una empresa profesional del sector de la Seguridad alimentaria. Constituida esta, legalmente y al día de todas sus obligaciones legales y responsabilidades fiscales.

El PPRAIA debe incluir:

- Compromiso en la asunción de responsabilidades por parte del establecimiento en materia de Riesgos para la Salud en accidentes por Alergias o Intolerancias alimentarias.
- Listados actualizados de los procesos de gestión de alérgenos por zonas: almacén, cocina, sala, etc.

- Croquis de las instalaciones con diagramas de flujo, para cada alérgeno y zona del establecimiento (almacén, cocina, sala, etc.) hasta el plato final.
- Croquis con los Puntos críticos de control de contaminación cruzada por alérgenos (para cada zona y cada alérgeno).
- Registros de gestión y autocontrol.
- Debe existir Registro de Cambios y Soluciones en infraestructuras y equipamiento llevados a cabo para asegurar la viabilidad del Plan de Prevención en Alergias e Intolerancias alimentarias. Debe existir registro escrito (imagen, pictograma, u otro) tanto del problema a solventar como de las medidas correctoras introducidas.
  - Ejemplo de modificaciones estructurales introducidas en una mesa de buffet para evitar las contaminaciones cruzadas por alérgenos. Ver anexo.

### **3.3. PERSONAL**

Debe existir un plan anual de formación del personal que incluya la Seguridad alimentaria en la manipulación de alimentos sin alérgenos, tecnología y naturaleza de los alérgenos, enfermedades que pueden provocar: alergia/intolerancia y pautas específicas de limpieza de alérgenos. Este plan debe incluir estrategias de supervisión y motivación del personal manipulador de alimentos para que estos se involucren en la mejora continua de la calidad percibida por el cliente.

Toda la formación impartida debe tener registros, listados de los participantes, fecha de realización y evaluaciones. De igual modo, el Plan de motivación del personal deberá constar por escrito, así como su estructura, contenidos y periodicidad de revisión.

### **3.4. ANÁLISIS DE PUNTOS CRÍTICOS**

La toma de muestras para la detección de alérgenos se hará en puntos críticos de control. Estos se definen en cada croquis de flujo de cada alérgeno, por zonas del establecimiento. Habrá tantos puntos críticos como lugares representativos de contaminación del sistema.

Dado que en la MCS 3.0 van a considerarse bajo los mismos estándares la prevención de alergias alimentarias y de las intolerancias alimentarias, ponemos como referencia la cantidad menor de alérgeno capaz de desencadenar una de estas dos. La cantidad de alérgeno capaz de desencadenar respuesta inmune en una alergia alimentaria son unidades de microgramo. Por lo tanto, se usarán técnicas analíticas que tengan dicha precisión (técnicas cromatográficas) y los resultados esperados como **aptos** serán **solo aquellos que muestren ausencia del alérgeno medido**.

En cuanto a la periodicidad de la toma de muestras, esta obedece al número de acciones o procesos llevados a cabo en las instalaciones objeto de Control. Cuanto mayor sea la actividad llevada a cabo en las instalaciones, tanto más frecuente debe ser la toma de muestras. El mínimo para un óptimo control de la Calidad se establece, para los 6 primeros meses, en una analítica de cada alérgeno, en el 10% de los puntos críticos de control elegidos aleatoriamente. Para el resto de la anualidad deberán cubrirse la totalidad de los puntos críticos de control mediante analíticas mensuales, con un mínimo de 2 analíticas para cada alérgeno.

### **3.5. INFORMACIÓN FACILITADA AL CONSUMIDOR**

La información de ingredientes debe constar ya en las materias primas adquiridas, de manera que permitan llevar a cabo los programas de trazabilidad y control de alérgenos.

Deben constar, físicamente y de fácil acceso, para el servicio de comidas, el listado completo de recetas llevado a cabo en el establecimiento, vigente y con fecha de la última revisión. Cada una de las recetas debe llevar un completo listado de ingredientes con un marcaje de alérgenos claro y resaltado que permitan llevar a cabo los programas de trazabilidad y control de alérgenos. Esta información debe coincidir con la registrada para materias primas.

En la carta/menú facilitado al cliente deben constar claramente los ingredientes con un marcaje de alérgenos claro y resaltado, que permita al cliente tomar decisiones con total independencia y conocimiento de causa. Esta información debe coincidir con la registrada para materias primas y recetas.

#### **4. INDICADORES DE VIABILIDAD Y EFICACIA DEL CONTROL DE CALIDAD**

- Analíticas esporádicas sin aviso previo y en hora de máxima afluencia
  - En porcentaje de resultados positivos/negativos
- Nivel de satisfacción de los empleados
  - Percepción del nivel de formación recibida
  - En porcentaje de encuestados
- Imagen de la empresa/establecimiento
  - En valoración por encuesta a consumidores clientes y no clientes
  - En cifras por aumento/disminución de la demanda/número de clientes
- Percepción de los clientes/consumidores
  - En porcentaje de encuestados
  - En cifras de fidelización
- Información facilitada.
  - En adecuación de la información facilitada a los resultados obtenidos
  - En porcentaje de encuestados
- Quejas y reclamaciones.
  - En número total

#### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Las alergias alimentarias se viven en primera persona, y todas aquellas personas afectadas o que tengan en su núcleo familiar o de amistades alguien afectado, comparten la necesidad de prestar una especial atención a la alimentación y los alérgenos por los Riesgos que suponen para su salud. El compromiso personal hacia las alergias alimentarias es un punto de partida ineludible en la búsqueda de Calidad y en este sentido, existen asociaciones y entidades sin ánimo de lucro que, sin que su labor sea profesional, suponen un gran apoyo para el sector de afectados. Su labor es destacable e imprescindible en aquellas acciones destinadas a la divulgación de la información y concienciación ciudadana. Sin embargo, no son la solución para establecimientos del sector turístico. Ya que para que tome la importancia que merece, las empresas y sus operadores ali-



mentarios necesitan apoyo y guía profesional a la hora de implantar normas de seguridad en la atención de estas enfermedades. SANPANI se constituye como empresa profesional del sector de la seguridad alimentaria, especializándose en la Atención Integral a las Empresas en materia de Alergias e Intolerancias alimentarias

La Calidad Percibida por el cliente se plasma en la publicidad y promoción en las Redes Sociales, pero estas son un arma de doble filo. La búsqueda de fidelización y promoción en red ha hecho de las plataformas *online* una herramienta muy potente de publicidad. En el caso de los afectados por Alergias e Intolerancias alimentarias existen redes sociales a nivel mundial especializadas en ofertar destinos libres de alérgenos. Esto debería constituir una gran oportunidad para empresarios hosteleros y afectados, donde encontrarán ambos rentabilidad y comodidad. Sin embargo son el lugar perfecto para que las quejas y críticas negativas se transmitan en cuestión de segundos. Esto ha comenzado a sembrar desconfianza y hostilidad en el sector de afectados. El problema surge cuando las expectativas del turista no se ven satisfechas. Operadores sin formación y descontrol en la contaminación cruzada hacen de un establecimiento de restauración una “bomba de relojería”. Deja huella negativa en la zona, área y Destino Turístico.

La normativa y legislación vigente que pretende regular los aspectos principales sobre la atención a alergias e intolerancias alimentarias en sectores de la industria alimentaria, gastronómica y turística, son de cumplimiento no obligatorio la mayor parte de ellas. Por ejemplo, la normativa europea 1169/2011 obliga a la declaración de ingredientes y alérgenos en carta. Sin embargo, no es requisito exigido en ninguna normativa el control de la contaminación cruzada por alérgenos, en los procesos de manipulación de alimentos. Esto lleva a una incoherencia máxima, dado que los ingredientes más frecuentes de sus recetas formarán parte, de manera no esperada, de la práctica totalidad de los platos si no se hacen esfuerzos de control en cocina. La única solución sin control de alérgenos, sería poner a pie de carta una leyenda que rezara “todos nuestros platos pueden contener trazas de..., porque no hacemos control de la contaminación cruzada”.

La confianza y fidelización del cliente Alérgico alimentario y su entorno dependen de la Satisfacción y la Calidad Percibida, por lo que es imprescindible no dejar a la voluntad de los operarios los procesos de control de alérgenos y su cumplimiento.

La Marca de Calidad **MCS 3.0** implica el cumplimiento riguroso de procesos estandarizados de control de alérgenos, supervisados y controlados por Proyecto SANPANI como organismo independiente, dentro de un Plan de Prevención de Riesgos en Atención a las Alergias alimentarias.

La MCS 3.0 supone una diferenciación del sector, mejorando la calidad del servicio, destino turístico y formato de ocio. Esta Marca de Calidad existe para respaldar a aquellos establecimientos turísticos y de restauración que deseen maximizar resultados dando una imagen de máxima confianza y rigor en la Atención a las personas con alergias alimentarias.

La MCS 3.0 ayudará a aunar: conciencia, compromiso, autocontrol, cumplimiento de la normativa, atención máxima a la Seguridad alimentaria, incremento la fiabilidad y Mejora de la Calidad Percibida.

## BIBLIOGRAFÍA

AESAN. (2007). *Informe del comité científico de la agencia española de seguridad alimentaria y nutrición (AESAN) sobre alergias alimentarias*. Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. *Aesan* ([www.aesan.msc.es](http://www.aesan.msc.es))

*Allergy safe travel* ([www.allergysafetravel.com](http://www.allergysafetravel.com))

Allergy UK. *STOLEN LIVES 7. food allergy & intolerance report: How difficult is it to live with food allergy or intolerance?*

Asociación de Intolerantes a la Lactosa. (2006). *Bbdd adilac 2006* ([www.lactosa.org/perfil.html](http://www.lactosa.org/perfil.html))

Asociación Española de Alérgicos a Alimentos y Látex. *Aepnaa* ([www.aepnaa.org](http://www.aepnaa.org))

Asociación Española de Alérgicos a Alimentos y Látex. *Alergia a proteína de la leche de vaca* ([www.aepnaa.org/contenidos/alergia-a-proteina-de-la-leche-de-vaca-71](http://www.aepnaa.org/contenidos/alergia-a-proteina-de-la-leche-de-vaca-71))

- Asociación Madrileña de alergias alimentarias. *Histasan* (www.histasan.com)
- Cochrane, S., Beyer, K., Clausen, M., Wjst, M., Hiller, R., Nicoletti, C., et al. (2009). *Factors influencing the incidence and prevalence of food allergy*
- Comisión del Codex Alimentarius. *Manual de procedimiento de la comisión del codex alimentarius* (21st ed.)
- Destinos sin gluten* (www.destinos-singluten.com ed.)
- Elucidare.co.uk. *Food allergies worldwide, a population review* (www.elucidare.co.uk/assignments/Project\_Allergy/Global%20of%20food%20allergies%20statistics.pdf)
- Fabregat, M. & Centomo, M. (2012). *Introducción a la Planificación Turística - El Turista y el Destino Turístico.*
- FECOHT Asturias. *Nuevas perspectivas para el turismo gastronómico: Alergias e intolerancias alimentarias. informe de resultados: Grupo de discusión.*
- FECOHT Asturias. *Nuevas perspectivas para el turismo gastronómico: Alergias e intolerancias alimentarias. informe de resultados: Investigación documental.*
- Fiocchi, A., & Sampson, H. (2011). "Food allergy", section 2.5, in *WAO white book.*
- Food Allergy Research & Education, Inc. *Fare* (www.foodallergy.org)
- Food Allergy Research & Education, Inc. *Food allergy facts and statistics for the U.S.* (www.foodallergy.org)
- FoodDrink Europe. (2013). *Guidance on food allergen management for food manufactures*
- FoodDrink Europe. (2013). *Guidance on the provision of food information to consumers.*
- Gaig, P., Ferrer, M., Muñoz-Lejarazu, D., Lleónart, R., García-Abujeta, J. L., Caballero, T., et al. (2004). *Prevalencia de alergia en la población adulta española.*
- Instituto Nacional de Estadística INE (www.ine.es)
- Lehninger, S. (2013). *Food allergies and intolerances*
- Mackie AR, Burny P, Beyer K, Frewer L et al. (2007). *The prevalence, cost and basis of food allergy across europe.*
- Martín Esteban, M. (2008). *Alergias e intolerancias alimentarias* (AESAN ed.)

- Mills, E., Mackie, A., Burny, P., Beyer, K., Frewer, L., Madsen, C., et al. (2007). *The prevalence, cost and basis of food allergy across europe* Allergy.
- Mustalahti, K., Catassi, C., Reunanen, A., Fabiani, E., Heier, M., McMillan, S., Murray, L., et al. (2010). *The prevalence of celiac disease in europe: Results of a centralized, international mass screening project*.
- Ortigosa del Castillo, L., Armas Ramos, H., & Peña Quintana, L. (2010). In Servicio Canario de Salud, Gobierno de Canarias (Ed.), *Guía didáctica: La enfermedad celíaca*.
- Pawankar, R., Canonica, G., Holgate, S., & Lockey, R. (2011). In Ivancecich J., González S. (Eds.), *Libro blanco sobre alergia de la WAO. resumen ejecutivo*.
- Peláez Hdez. (2007). *Tratado de alergología* (1st ed.) Ergon.
- Promotur, & Gobierno de Canarias. *Plan estratégico promocional islas canarias 2012-2016*
- REAL DECRETO 2220/2004, de 26 de noviembre, por el que se modifica la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios, aprobada por el real decreto 1334/1999, de 31 de julio (2004).
- REGLAMENTO (CE) no 41/2009 DE LA COMISIÓN de 20 de enero de 2009 sobre la composición y etiquetado de productos alimenticios apropiados para personas con intolerancia al gluten(2009).
- REGLAMENTO (CE) N° 852/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 29 de abril de 2004 relativo a la higiene de los productos alimenticios (2004).
- REGLAMENTO (UE) no 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor y por el que se modifican los reglamentos (CE) no 1924/2006 y (CE) no 1925/2006 del parlamento europeo y del consejo, y por el que se derogan la directiva 87/250/CEE de la comisión, la directiva 90/496/CEE del consejo, la directiva 1999/10/CE de la comisión, la directiva 2000/13/CE del parlamento europeo y del consejo, las directivas 2002/67/CE, y 2008/5/CE de la comisión, y el reglamento (CE) no 608/2004 de la comisión (2011).
- SANPANI ([www.sanpani.org](http://www.sanpani.org))
- Sicherer, S. H. (2011). *Epidemiology of food allergy*

Sociedad Española de Inmunología Clínica, Alergia y Asma Pediátrica. *Seicap* (www.seicap.es)

*Travel gluten free* (www.travelglutenfree.co.uk)

*Tripadvisor* (www.tripadvisor.es)

*Viajar sin gluten* (www.viajarsingluten.com)

World Allergy Organization. *World allergy organization* (www.worldallergy.org)

World Allergy Organization. (2013). In Cepada A. (Ed.), *World allergy week. alergia alimentaria: Un problema creciente en la salud mundial*.

## ANEXO

---

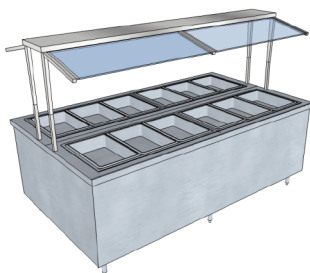
### PROBLEMA A SOLVENTAR

Los elementos que componen el *self service* no cumplen con los requisitos de para minimizar los riesgos por contaminación cruzada en el auto servicio de los alimentos.

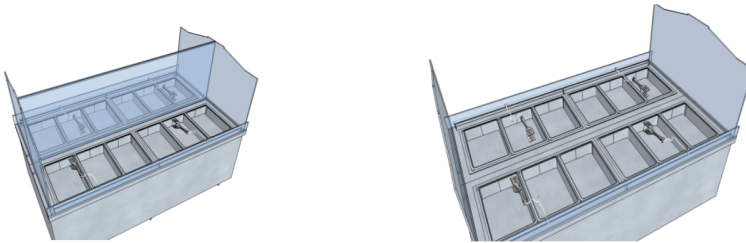
### MEDIDAS CORRECTORAS

Tomando como referencia un modelo diseñado, homologado (Reglamento (CE) nº 852/2004) y en uso actual por el sector HORECA, como es el expositor de alimentos para autoservicio o mesa de *buffet*, hemos adaptado el diseño de su estructura hasta obtener la modificación y proyecto final deseado.

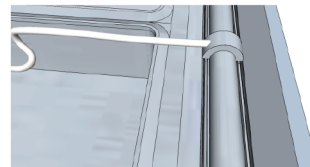
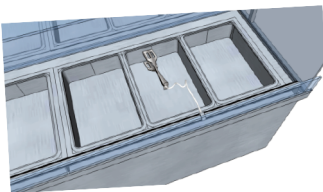
- Se respeta el diseño original de la mesa en cuanto a materiales utilizados, dispensadores de comida preparada y protección con techo acristalado.
- Las modificaciones realizadas están diseñadas en acero inoxidable y cristal templado o lamiado, materiales con los que ya cuenta el mueble original.
- Eliminamos el habitáculo destinado a los platos como medida preventiva ante la contaminación cruzada u otros tipos de agentes. Reducimos la altura de la techumbre acristalada.



- Se dota a la mesa expositora de cinco paneles de cristal templado o laminado en iguales condiciones que el acristalamiento de la techumbre de la misma. Colocados de forma estratégica forman un espacio apto y más seguro para cualquier tipo de alimento contaminante.



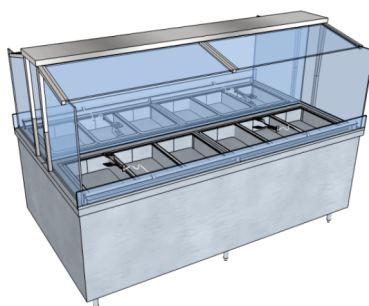
- Se superponen en los laterales de las mesas *buffet* y a ambos lados de la misma, una barra longitudinal fija que hará de soporte para el rodamiento de las pinzas. Estas tendrán movilidad dentro del entorno de la mesa, pero no podrán ser extraídas de ella por el cliente.
- A través de un mecanismo de sujeción simple, las pinzas estarán unidas a la barra por un retenedor de acero inoxidable móvil. Tanto los utensilios destinados al servicio como el tensor al que van unidos, son de fácil sustitución y sencillo manejo, pues permiten su uso de forma cómoda y preventiva. Deberán poder extraídas por el personal apropiado para su limpieza y recambio.



Una vez realizadas las modificaciones, el resultado final es una mesa de buffet que ofrece diversas ventajas:

1. El diseño modificado es muy competente frente el riesgo de contaminación cruzada de los alimentos, ya sea por descuido del personal o por la mala praxis de los comensales.

2. Al ser paneleada casi en su totalidad (acristalado central y laterales) la distribución de los alérgeno queda reducida al espacio interior de la misma.
3. El cristal central realiza una doble función: dividir la mesa en dos ambientes diferentes y evitar el contacto de los alimentos a la hora de realizar el autoservicio.
4. Los cristales longitudinales que protegen la barra de rodamiento de las pinzas, evitan que los comensales introduzcan los platos sobre las bandejas de alimentos a la hora de servir la comida elegida.
5. Al no poder extraer los utensilios de las barras retenedoras, el riesgo de contaminación cruzada por este medio queda eliminado. (Las mesas no paneleadas, también deben incorporar esta modificación).
6. Reducimos la altura del techo acristalado de la mesa con la finalidad de evitar fluidos no alérgenos en los productos expuestos. De esta forma, el comensal verá los alimentos desde un plano superior a su altura, y este servirá de protección ante cualquier imprevisto.
7. Es una mesa de *buffet* que se podrá situar en sala, por su estructura, de forma fácil. También se crea un pequeño espacio de protección entre las uniones de las mesas colocadas linealmente.
8. El cuerpo de la mesa es recto y sin habitáculos para platos.
9. Las pinzas deben ir sujetas y ser de color llamativo, indicativo del alérgeno principal del alimento. Debe existir información destacada donde se indique que tipo de alimento contiene la mesa modificada.





**Gabriela Brieba Plata** es Licenciada en Biología, Máster en Biomedicina y Máster MBA. Tiene titulación de postgrado universitario en Gestión, Consultoría y Auditoría de Innovación. Es estudiante de Doctorado en Ciencias Biomédicas y miembro del Grupo de Investigación “BioLab” del Instituto Universitario de Bio-Orgánica “Antonio González” de la Universidad de La Laguna.

**Haridian Cañete González** es Licenciada en Biología. Tiene titulación de postgrado universitario en Consultoría y Gestión de la Innovación. Es estudiante de Doctorado en el Grupo de Investigación “Genética molecular y Biodiversidad” en el Instituto Universitario de Enfermedades Tropicales y Salud Pública de Canarias de la Universidad de La Laguna.

---

---

## LA FORMATION DESTINEE AUX METIERS DU TOURISME ET DE L'HOTELLERIE AU MAROC : DE NOUVELLES PERSPECTIVES POUR UNE MEILLEURE COMPETITIVITE

Mohamed El Hafid (elhafid.mohamed@gmail.com)

*Titulaire du Master Spécialisé Planification et Gestion Touristique à l'ENCG Agadir*

*Assistant directeur de restauration à l'hôtel Royal Atlas Agadir*

*Enseignant Chercheur*

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion / Université Ibnou zohr, Agadir, Maroc*

*azizsair@gmail.com*

### RÉSUMÉ

Le tourisme est une activité à forte intensité de main-d'œuvre, dans laquelle l'expérience vécue par le visiteur dans un lieu de destination donné dépend pour beaucoup des échanges avec la population locale et les travailleurs du secteur. Il faut que l'éducation et la formation soient axées sur le service au consommateur pour que le personnel en contact avec la clientèle apporte aux visiteurs des prestations de qualité. Les stratégies touristiques doivent englober une planification à long terme pour que le marché du travail et les programmes de formation remédient aux pénuries de compétences et fassent progresser la qualité et la productivité de la main-d'œuvre du secteur.

Il ressort que les insuffisances d'un grand nombre de politiques de formation au Maroc peuvent être inversement proportionnelles aux besoins du secteur en personnel débutant que les employeurs puissent recruter, former et retenir. Au plan international, le secteur du tourisme a toujours du mal à embaucher des salariés et à les conserver car, par

rapport à d'autres secteurs, ses métiers sont peu gratifiants et faiblement rémunérés.

Actuellement les professionnels estiment l'importance du système de formation professionnelle destiné aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie, car elle représente un élément significatif pour l'économie touristique et la capacité concurrentielle d'un pays comme le Maroc qui vise à devenir une destination touristique mondiale. De nos jours, la compétitivité se discute sur plusieurs niveaux dont les ressources humaines occupent une place privilégiée dans ces discussions, car comptablement parlant, les dépenses dédiées au personnel dépassent les 2/3 du Chiffre d'Affaires, chose qui montre clairement l'importance de la main d'œuvre qualifiée dans la compétitivité d'une structure touristique.

## RESUMEN

El turismo es una actividad que necesita la mano de obra, en la que la experiencia de los visitantes en un destino determinado depende en gran medida del intercambio con la población local y los trabajadores. Necesitamos educación y la formación debería centrarse en el servicio al cliente para el personal en contacto con los clientes ofrece a los visitantes un servicio de calidad. Las estrategias de turismo deben incluir una planificación a largo plazo para el mercado de trabajo y programas de capacitación para remediar la escasez de habilidades y avanzar en la calidad y la productividad del sector laboral.

Parece ser que las deficiencias de un gran número de políticas de formación en Marruecos puede ser inversamente proporcional a las necesidades del sector en el personal subalterno que los empleadores pueden contratar, formar y retener. Al nivel internacional, el turismo siempre es difícil contratar y retener a los empleados, ya que, en comparación con otros sectores y sus actividades son ingratos y mal remunerados.

Actualmente los profesionales creen que la importancia del sistema de formación profesional para el empleo en el turismo y la hostelería, representa un elemento muy importante en la economía del turismo y la competitividad de un país como Marruecos, que aspira a convertirse en

un destino turístico mundial. Hoy en día , la competitividad se discute en varios niveles , incluidos los recursos humanos ocupan una preferencia en estas discusiones , porque los términos contables , el gasto de personal dedicado exceder dos tercios del volumen de negocios, algo que pone de manifiesto la importancia mano de obra calificada en la competitividad de una estructura turística.

## **INTRODUCTION**

---

Le gouvernement marocain s'est engagé dans des visions ambitieuses, la vision 2010 et 2020, visant la mobilisation de ces ressources naturelles, humaines et financières pour le développement du tourisme. La volonté de Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI de faire du tourisme un levier pour la croissance économique d'un pays disposant de tous les moyens qui leurs permet d'être l'un des pays les plus développés dans l'Afrique et le monde Arabe.

La formation touristique et hôtelière fait couler beaucoup d'encre depuis que l'Etat marocain a adopté la vision 2010 comme un chantier de développement économique et social. Pour les pouvoirs publics, il s'agit d'assurer une main d'œuvre qualifiée réussie et non seulement nécessaire pour l'entreprise touristique mais également une source potentielle d'avantages compétitifs vus que le personnel en contact constitue un élément déterminant dans la réussite de la servuction touristique.

Cette étude s'est notamment attachée à vérifier si les jeunes faisaient réellement état d'un engouement pour la formation touristique et hôtelière. De façon plus large, il est clair que le développement de l'activité touristique s'est ancré au fil des années dans les préoccupations de l'Etat et des professionnels. Dans le cas des jeunes, les analyses documentaires et les entretiens ont démontré qu'il y a bien une régression en puissance de l'intérêt des jeunes pour les métiers du tourisme. Les professionnels, de leur part, aussi dévoilent leurs réticences envers le système actuel de la formation, car il ne répond que partiellement à leurs besoins en matière de main d'œuvre qualifiée, chose qui ralentit la cadence de recrutement de nouveaux salariés.

## CONTEXTE DE L'ETUDE

---

La formation a toujours été considérée comme l'un des piliers de développement de tout secteur. Au tourisme, elle l'est encore davantage tenant compte le fait que ce dispositif d'apprentissage sert de base pour l'acquisition d'un savoir-faire sain pour donner au secteur la qualité qu'il nécessite. De facto, au milieu d'une compétitivité mondiale acharnée, chaque destination ne se caractérise que par la qualité dont elle fait preuve pendant la servuction. Ainsi, le développement des compétences solides dans toutes les spécialités du domaine touristique, aussi large soit-il est la clef vers l'ouverture sur de nouveaux marchés.

D'autant plus que le tourisme au Maroc est en plein essor, Avec la stratégie 2020 et les résultats très encourageants du premier semestre de l'année 2013, un bon positionnement du Maroc comme destination touristique par excellence au niveau mondial commencera par des opérateurs de formation de haut niveau. Une bonne insertion professionnelle ainsi qu'une adéquation entre l'offre de la formation et le besoin du marché des stagiaires est aussi indispensable pour commencer une carrière du bon pied et faire preuve de professionnalisme.

C'est dans cette optique, que s'inscrit ce travail de recherche qui vise à évaluer l'importance et la qualité de la formation destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie au Maroc, dans une perspective d'évaluation critique de l'offre de formation dans le but de sortir avec des recommandations permettant de l'améliorer.

Dans un premier lieu on diagnostique l'offre de formation ainsi que les différents opérateurs de formation touristique et hôtelière. Une enquête menée auprès de différentes cibles (Etablissements de formation, départements publiques, salariés, fonctionnaires et étudiants), les résultats de cette enquête sont présentés d'une manière exhaustive. Et en dernier lieu, un espace d'analyse a été ouvert dans le but de détecter les anomalies qui empêchent le développement d'un secteur vital comme la formation touristique et hôtelière, ainsi qu'une série de recommandations a été proposée dans ce sens.

## PROBLEMATIQUE

---

Le Maroc a montré clairement sa volonté de faire du tourisme un levier pour le développement économique et social du pays. Et par conséquent la formation professionnelle est au cœur de cette activité, car il constitue une fonction support qui permet d'atteindre la croissance économique souhaitée. Pour cette raison, la formation reste un point très sensible vu la multiplicité des intervenants, chose qui créait des anomalies conjoncturelles et structurelles dans ce système. Bien évidemment, pour traiter cette problématique, on pose certaines questions pour but de couvrir le maximum possible des points liés au sujet et qui sont comme suite :

- Comment créer une adéquation entre l'offre et la demande de formation dans les métiers du tourisme ?
- Comment réorganiser les établissements de formation dans le tourisme par rapport aux exigences du marché d'emploi ?
- Comment rééquilibrer l'offre de formation actuelle ?
- Comment optimiser les moyens d'orientation au sein des établissements de formation ?

## OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE L'ETUDE

---

Les objectifs de cette étude sont :

- Analyser l'offre globale de la formation dispensée par les établissements de la formation ;
- Détecter les raisons du déséquilibre entre l'offre et la demande de formation ;
- Elaborer une carte de formation dans les métiers du tourisme ;
- Faire sortir des recommandations pour contribuer à l'amélioration du système de formation destinée aux métiers de l'hôtellerie et de tourisme ;
- Analyser l'évolution des effectifs formés dans les métiers du tourisme,
- Moderniser le système de formation dans le tourisme ;

- Adapter les contenus et programmes de formation technique et professionnelle, dans les métiers et professions du tourisme, aux besoins réels du secteur.

Le présent travail, dans sa grande partie, est le fruit d'une récolte d'information sur le terrain, qui s'est déroulée entre avril et juin 2013. Il a consisté en la rencontre des acteurs concernés par la formation destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie. Ce travail de terrain a visé aussi à recueillir avis et les désirs des jeunes et des professionnels ainsi que leurs recommandations relatives à la formation et à l'emploi.

## **DIAGNOSTIC DE L'OFFRE DE FORMATION DESTINEE AUX METIERS DU TOURISME ET DE L'HOTELLERIE AU MAROC**

---

### **ENJEUX DE LA FORMATION**

Les formations destinées aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie touchent toutes les catégories, toutes les orientations, et qu'elles sont assurées par de multiples organismes publics et privés, à tous les niveaux, en formation initiale et continue. La formation est une nécessité stratégique, vu qu'elle constitue un levier pour tout organisme public ou privé opérant dans le domaine hôtelier et touristique. Les enjeux sont les suivants :

- Attirer de bons profils pour les métiers du tourisme et de l'hôtellerie
- Assurer une formation de qualité pour le personnel ;
- Augmenter la productivité du personnel ;
- Prévoir des possibilités de carrière très diversifiées au profit des jeunes ;
- Consolider l'offre touristique par la formation des jeunes qualifiés ;
- Fournir une main d'œuvre qualifiée pour le marché d'emploi ;
- Augmenter la compétitivité de l'offre touristique marocaine ;
- Contribuer au développement durable l'employabilité des jeunes lauréats qui peuvent décrocher des postes au sein des établissements hôteliers et touristiques.

## **IMPORTANCE DE LA FORMATION DU PERSONNEL DANS LE SECTEUR DU TOURISME**

Le problème de la qualité de formation est représenté par une équation très complexe. Avant décortiquer cette question, il faut tout d'abord déterminer au juste ses composantes :

- Le secteur touristique avec ses particularités et ses spécificités ;
- Les ressources humaines ;

On fait aujourd'hui appelle aux normes de la qualité, c'est parce que derrière la qualité se cache un enjeu économique très important pour le pays. La concurrence internationale devienne de plus en plus effrénée, et le consommateur aussi ne cesse de devenir de plus en plus exigeant, il est primordial de prévoir sur le marché des prestations de haute qualité, avec des prix bien étudiée.

De nos jours, personne ne peut ignorer l'importance de la formation pour la qualité des ressources humaines. Le secteur du tourisme repose essentiellement sur une industrie de service, basée sur le personnel en contact. Les branches d'activités où vont évoluer les ressources humaines sont les suivants :

- Hôtellerie et parahôtellerie
- Restaurants
- Tours Opérateurs et agences de voyages
- Transport touristique
- Les administrations publiques
- Les ressources humaines jouent un rôle fondamental dans le développement de l'activité touristique, étant donné que les relations humaines dans la servuction touristique, plus que dans d'autres secteurs, y sont prépondérantes. En outre, ces relations ont des impacts assez importants sur la pérennité et la croissance de l'activité touristique.



## **FORMATION ET COMPETITIVITE : QUEL RAPPORT ?**

Actuellement les professionnels estiment l'importance du système de formation professionnelle destiné aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie, car elle représente un élément significatif pour l'économie touristique et la capacité concurrentielle d'un pays comme le Maroc qui vise à devenir une destination touristique mondiale. De nos jours, la compétitivité se discute sur plusieurs niveaux dont les ressources humaines occupent une place privilégiée dans ces discussions, car comptablement parlant, les dépenses dédiées au personnel dépassent les 2/3 du Chiffre d'Affaires, chose qui montre clairement l'importance de la main d'œuvre qualifiée.

Le modèle de Michael PORTER<sup>1</sup>, considère que la main d'œuvre est l'un des facteurs qui permet à l'entreprise de conserver une position sur un marché dans un contexte microéconomique. Le schéma ci-dessus représente la position du facteur humain dans une entreprise.

La compétitivité des entreprises est depuis toujours une donnée essentielle pour assurer leur développement. Les éléments pour y parvenir sont tous de premier ordre, impliquant notamment la formation. Celle-ci est aujourd'hui d'autant plus mise en avant, rappelant de fait le rôle de la main d'œuvre dans le bon fonctionnement de ce système unique de la production.

## **FORMATION ET SERVICE**

Si l'on part de la définition du Tourisme selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (WTO), *Le tourisme est le fait de voyager dans, ou de parcourir pour son plaisir, un lieu autre que celui où l'on vit habituellement, ce qui peut impliquer la consommation d'une nuitée auprès d'un hôtelier et éventuellement la réservation de titre de transport.*

---

<sup>1</sup> Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale – Confidentiel 2004.

D'après cette définition, toutes les activités économiques du Tourisme s'inscrivent dans un système de production qui s'appelle la Servuction.

P.Eiglier et E.Langeard ont proposé en 1987 de nommer le processus de création d'un service : la SERVUCTION. C'est un néologisme contractant les mots : service et production. Un exemple pour comprendre l'importance de la formation professionnelle dans la production des services, l'entreprise de service se compose d'une partie non visible ou de l'organisation interne, qui n'est pas en contact direct avec les clients. La partie visible, quant à elle, comprend les composantes physiques de l'entreprise et le personnel qui entre généralement en contact avec la clientèle. C'est là où la formation professionnelle dans la qualification du personnel en contact, car il représente l'image de l'entreprise hôtelière et touristique.

FIGURE N° 1 : DIAMANT DE MICHAEL PORTER

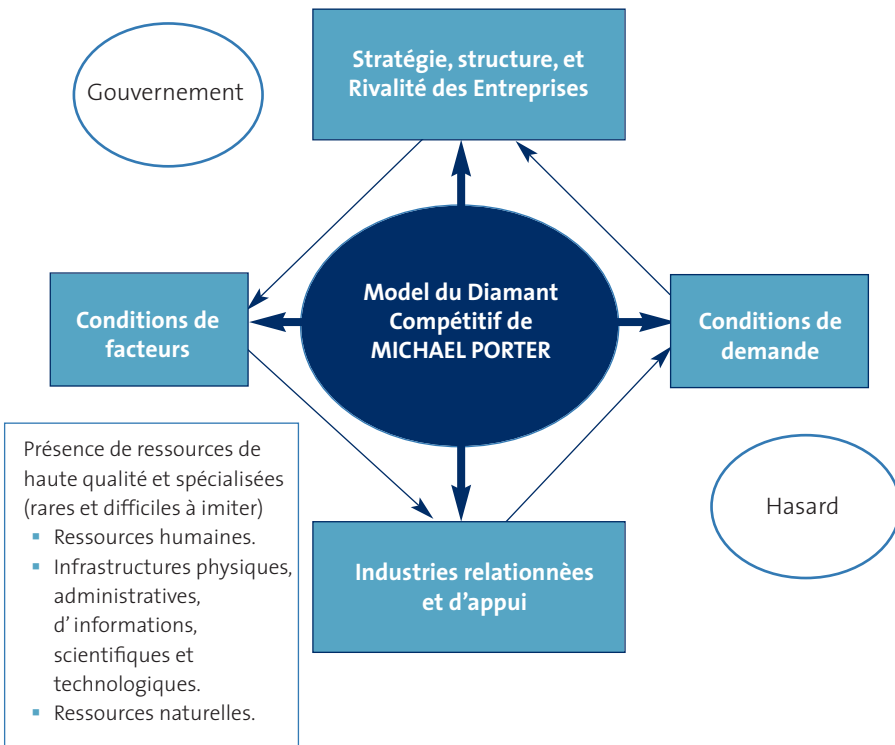
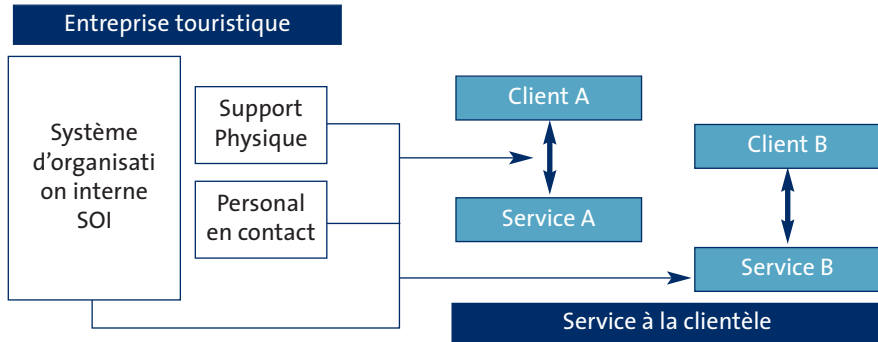


FIGURE N° 2 : SCHÉMA DE LA SERVUCION TOURISTIQUE ET HÔTELIÈRE



## STRATEGIES DE FORMATION ADOPTÉES PAR L'ÉTAT MAROCAIN

Depuis son indépendance le Maroc s'est impliqué dans une stratégie de développement de ses ressources humaines, dans le but d'assurer la qualification de la main d'œuvre pour accompagner l'évolution exceptionnelle de l'infrastructure touristique, qui par conséquence augmentera le besoin en en emplois. Cette volonté s'est exprimée à travers la mobilisation des fonds importants pour réussir ce chantier. Deux grands programmes majeurs ont été adoptés par le gouvernement marocain, le Plan de Développement Intégré et le Contrat RH.

### Plan de développement intégré

Pour accompagner la réalisation des objectifs de la vision 2010, l'Etat Marocain a lancé le Plan de Développement Intégré<sup>2</sup> qui a pour objectif le Renforcement des filières d'éducation, la généralisation de la formation continue destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie et la formation de 72.000 lauréats à l'horizon de 2010. Le Plan de développement intégré (PDI), constitue le fruit de la collaboration entre les différents partenaires concernés, à savoir: le ministère du Tourisme, l'OFPPT, la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH) et le Ministère des

Finances. Le PDI planifie une série d'actions pour élargir l'offre de formation existant dans un premier lieu. Ce qui nécessite l'augmentation de la capacité des établissements (de 30% environ), l'extension de ceux qui disposent de terrains de construction (13 instituts relevant du ministère du Tourisme et de l'OFPPPT) et la création de 8 nouveaux centres formation qui relèveront de l'OFPPPT. Dans cette optique un diagnostic du système de formation a été réalisé afin de détecter les champs d'intervention du PDI. De ce fait plusieurs incapacités ont été soulevées :

- Modes de formation peu diversifiés ;
- Partenariat, Ecoles de Formation-Entreprise, estimé insuffisant ;
- Formation par apprentissage très peu développée ;
- Formation alternée peu efficace ;
- Formation continue peu développée dans le secteur ;
- Faible vécu professionnel des formateurs ;
- Insuffisance des places pédagogiques ;
- Absence de stratégie de coordination entre les différents opérateurs de formation ;
- Implication peu significative du secteur privé de la formation.

### **Contrat RH -2008-2012**

Le contrat RH Hôtellerie 2008-2012 a été élaboré conjointement par le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat et le Ministère de l'Emploi et de la formation en concertation avec la Fédération Nationale du Tourisme et la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière.

Le contrat RH formalise un cadre institutionnel décrivant les résultats attendus tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Il engage chacun des opérateurs (public et privé) sur des actions ciblées et les moyens à mettre en place. Le contrat RH concerne dans un premier temps le secteur de l'hôtellerie qui concentre 80% des besoins en emplois, mais sera par la suite étendu aux autres activités et métiers du tourisme.

## Réingénierie de la formation selon l'Approche Par Compétences

Un grand chantier a été ouvert en 2003 pour la réingénierie du SFP selon une approche compétences. Ce chantier structurant, qui se poursuit jusqu'à présent, permet de remplacer la logique de formation qui prévalait par une logique de réponse des besoins en compétences des entreprises, parce qu'elle a comme vocation, l'implication forte de professionnelle dans tout le processus de formation.

L'approche par compétences permet une optimisation des ressources puisque les durées de formation sont basées sur les compétences à acquérir et non pas sur des années scolaires. Elle constitue toutefois un défi puisqu'elle implique des changements majeurs dans la façon de planifier la formation, de la gérer, de la dispenser et de l'évaluer. Jusqu'à présent, l'APC a été implantée dans 88 établissements de formation.

## **SITUATION DE L'OFFRE DE FORMATION DANS LES METIERS DU TOURISME ET DE L'HOTELLERIE AU MAROC**

---

Le Maroc est l'un des pays les plus développés en matière de la formation professionnelle destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie. 1950, est l'année qui a connu l'ouverture de la première école hôtelière de Rabat, la plus ancienne école de formation au Maroc. Depuis cette date le Maroc a débuté son histoire dans le domaine de formation. La création de nouveaux établissements, continue jusqu'à nos jours pour consolider l'offre de la formation.

L'université s'est engagée aussi dans la formation, grâce à sa stratégie d'ouverture sur le milieu professionnel pour but de fournir des cadres hautement qualifiés. Les lauréats des établissements de la formation sont très performants dans le côté technique, mais ils ont besoin d'une formation complémentaire dans les disciplines du management afin d'élargir leurs champs d'intervention dans les établissements touristiques et hôteliers.

Actuellement, nos établissements accueillent des jeunes venant de l'Afrique et de l'Asie, qui désirent s'armer d'une formation de haut niveau,

vu que le Maroc leur conditionne le climat d'apprentissage sur les différents niveaux.

## **MINISTERE DU TOURISME**

La formation relative à l'hôtellerie et le tourisme est disponible dans quatre établissements à savoir :

- Les Centres de Qualifications Professionnelle Hôtelière et Touristiques (CQPHT) ;
- Les Instituts de la Technologie Hôtelière et Touristique (ITHT).
- Les Instituts Spécialisés de la Technologie Appliquée Hôtelière et Touristique (ISTHT).

L'institut Supérieur international de Tourisme de Tanger

## **OFPPT**

L'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail est un organisme public marocain qui propose des formations courtes et pratiques permettant aux jeunes de mieux s'intégrer dans le marché du travail.

- La formation professionnelle relative à l'hôtellerie et le tourisme est disponible dans neuf établissements à savoir :
- Les Instituts spécialisés de Technologies en Hôtellerie et Tourisme
- Les Instituts spécialisés de l'Hôtellerie et de la Restauration
- Les Instituts Spécialisés de Technologies Appliquées
- Centres d'Accueil
- Centres de Formation et d'Encadrement des Enfants
- Centres de Qualification Professionnelle
- Centre de Développement des Compétences Hôtellerie et Tourisme
- Institut Spécialisé Industriel
- Centres d'Insertion

## **ECOLES PRIVEES**

Les écoles privées sont des partenaires de grand calibre dans la formation destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie. La loi N°13.00 portant statut de la formation professionnelle privée et du décret N° 2.00.1020 du 21/06/2001, constitue le cadre législatif qui régit l'activité de ces écoles. Ces écoles proposent des cycles de formation très diversifiées et ressemblent à ceux assurés par les établissements relevant de l'Etat, chose qui permet aux jeunes de choisir entre le secteur public et le secteur privé.

## **UNIVERSITÉS**

L'enseignement supérieur au Maroc est constitué d'établissements d'enseignement supérieur. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et forme des cadres moyens à supérieurs en 3, 5 ou 8 ans après l'obtention du baccalauréat. Le cadre législatif est défini par la loi 01/00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

La formation supérieure relative à l'hôtellerie et le tourisme est disponible dans six établissements à savoir :

- Les facultés des Lettres et Sciences Humaines
- Les facultés des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales
- Les Facultés Polydisciplinaires
- Les facultés des Sciences
- L'ENCG Agadir
- Les Ecoles Supérieures de Technologies

## **ENQUETE**

---

### **METHODOLOGIE**

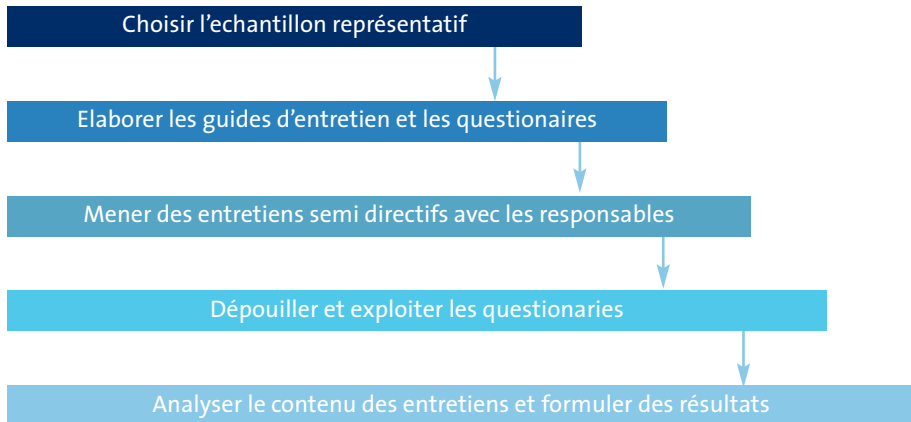
Pour atteindre l'objectif visé par cette étude et répondre aux différents points soulevés dans la problématique, la méthodologie qu'on suggère

adéquate, est fondée sur la réalisation des enquêtes auprès des différents acteurs opérant dans le secteur de la formation, Ainsi, après la réalisation d'une recherche bibliographique exhaustive (ouvrages, dépliants, études précédentes ...etc.) traitant la formation professionnelle, on a prévu de chercher directement de l'information en utilisant des questionnaires conçus pour récolter le maximum d'informations et évaluer l'efficacité et l'efficacité du système de la formation professionnelle destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie. Ces enquêtes vont donc viser les écoles, les établissements touristiques et les étudiants.

- L'étude documentaire, nous a permis la collecte de l'information sur l'offre globale de la formation destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie, ainsi que les lois en vigueur.
- Les guides d'entretien ont été menés auprès des différents opérateurs de la formation. Cette étude nous a permis :
  - D'établir un état des lieux ;
  - D'analyser l'offre d'un point de vue qualitatif ;
  - Découvrir les problèmes qui freinent la réalisation des différents plans de formation.
  - De faire des propositions d'amélioration.
- L'étude quantitative, nous a permis de collecter des informations à travers :
  - Une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises hôtelières pour évaluer les besoins actuels et futurs en compétences ;
  - Une enquête auprès des délégations chargées de la formation professionnelle pour connaître les stratégies de formation et les nouvelles perspectives dans ce sens ;
  - Une enquête auprès d'un échantillon des diplômés pour évaluer leurs degrés de satisfaction de la qualité de la formation qui leur permet une insertion professionnelle très fluide.



Cette enquête a connu cinq étapes :



## L'ÉCHANTILLONNAGE

L'étude sur terrain s'est effectuée auprès de quatre acteurs distincts à savoir :

Les lauréats et les étudiants des établissements de la formation professionnelle touristique et hôtelière ;

- Les établissements de formation hôtelière et touristique
- Les acteurs institutionnels (Délégation du tourisme et délégation de la formation professionnelle)
- Les entreprises hôtelières et touristiques

Vu la contrainte du temps, et sur la base des discussions que nous avons eues avec les acteurs institutionnels locaux, l'échantillon a été déterminé et répartis comme suit :

**TABLEAU N° 7 : L'ÉCHANTILLONNAGE**

ACTEURS	NOMBRE	NOMBRES DE PERSONNES INTERVIEWÉES
Acteurs institutionnels	3	6
Entreprises touristiques	9	12
Etablissements de formation hôtelière et touristique	5	5
Etudiants et lauréats		190
<b>Total</b>		<b>213</b>

## **EVALUATION DE LE L'OFFRE DE FORMATION AU MAROC**

### **Sur le plan quantitatif**

- Le dispositif actuel dépasse amplement le besoin exprimé par le marché d'emploi à tel point certains établissements n'atteignent pas le nombre d'étudiants figurant dans leur cahier de charges ;
- L'OFPPPT s'est impliqué dans une politique de chiffres au détriment de la qualité et par conséquent, les lauréats de ces établissements n'arrivent pas à trouver un emploi qui correspond à leur spécialité. Cette situation pousse les jeunes à réfléchir avant de de le domaine tourisme et de l'hôtellerie ;
- Les écoles privées rencontrent des difficultés pour attirer les étudiants parce que les établissements publics ont souvent des places pédagogiques disponibles.
- Une concentration de l'offre de formation s'enregistre au niveau de l'axe Casablanca / Rabat.

### **Sur le plan qualitatif**

- Les établissements relevant du Ministère du Tourisme procurent une bonne qualité de formation par rapport aux établissements relevant de l'OFPPPT, car leurs programmes sont riches et pertinents ;
- Les professionnels déclarent la nécessité de programmer de nouvelles

disciplines pour accompagner les nouvelles tendances du marché du tourisme (les métiers de bien être, formation en Stewarding pour les hôtels et restaurants...)

- Au niveau de la formation des cadres supérieures, la situation est alarmante dans ce niveau, car il y a une carence assez importante qui altérera la réalisation des objectifs de la vision 2020, visant la création de 117 400 emplois directs, cet effectif énorme aura besoin d'un taux d'encadrement important et cela apparaît difficile avec l'offre actuelle de la formation des cadres ;
- Le régime de formation au niveau de la licence professionnelle doit être remis en question vu qu'elle ne présente aucune opportunité de carrière mis à part le passage au cycle master.
- Un déséquilibre a été constaté au niveau de la licence professionnelle touristique et hôtelière, enseignée principalement au niveau des Facultés des Lettres et Sciences Humaines sachant que le tourisme est une industrie qui nécessite un ensemble de mécanismes managériaux. Elle doit donc se concentrer davantage dans les établissements supérieurs d'économie et de gestion.
- Au niveau des masters, on constate une prédominance des filières liées au tourisme durable et patrimoine au détriment des filières de gestion touristique dont le marché a réellement besoin.

Nous tenons à signaler qu'il n'existe pas une cohérence entre les différents opérateurs de formation touristique et hôtelière. Chaque opérateur travaille sur des stratégies isolées, et par conséquent, ces stratégies ne se complètent pas pour répondre aux objectifs de la vision de 2020.

## **EVALUATION DE LA QUALITÉ DE FORMATION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION**

- Les programmes de formations sont très anciens et n'ont subi aucune mise à jour. D'autant plus que l'étudiant n'a aucune visibilité sur l'utilité du programme sur le long terme ;

- Les emplois du temps sont trop chargés ;
- Les moyens pédagogiques mis à la disposition du stagiaire sont très anciens et insuffisants.
- Manque de staff pédagogique spécialisé dans des disciplines d'ordre important dans le marché du travail (gestion hôtelière, marketing touristique...)
- L'ouverture des écoles sur leur environnement reste médiocre, sauf pour les établissements relevant du Ministère du Tourisme et de l'enseignement supérieur qui font appel à des experts étrangers pour intervenir sur les nouvelles tendances de l'activité touristique.

### **EVALUATION DE LA QUALITÉ DE FORMATION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS DU STAGE**

- Absence totale d'un service dédié au suivi des stagiaires. Par conséquent, un décalage a toujours lieu entre la formation en alternance et l'apprentissage au niveau de l'établissement touristique;
- Les établissements touristiques comptent beaucoup plus sur les stagiaires que sur le recrutement des lauréats, ce qui mettra la qualité du service en péril.
- Difficultés énormes au niveau de la recherche d'un stage.

### **EVALUATION DU SYSTÈME D'ORIENTATION**

- Malgré l'évolution technologique, les établissements de formation n'arrivent pas à en bénéficier car 69% des interviewés ont pris connaissance de la formation via leur entourage, ce qui est inacceptable de nos jours ;
- La majorité des établissements disposent d'un site web mais vu qu'il est mis à jour périodiquement, son utilité reste un paradis perdu ;
- Le système d'orientation, avant d'accéder à la formation, présente des lacunes car 72% des interviewés n'ont aucune idée sur la nature de formation qu'ils vont suivre. Cela est dû éventuellement au manque d'outils d'orientation.

## RECOMMANDATIONS

---

Après cette étude, il s'est avéré qu'une série de recommandations doit voir le jour pour but d'améliorer le système actuel de la formation qui souffre d'un déséquilibre alarmant.

### L'offre de formation

- Encourager les études prospectives, afin de mieux étudier les besoins futurs en matière de formation.
- Faire un diagnostic afin de détecter le besoin au niveau des matières du tourisme et de l'hôtellerie ;
- Concevoir une carte de formation professionnelle destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie pour but de définir l'offre nationale de formation ;
- Organiser un débat national et y réunir tous les opérateurs concernés par la formation (Ministère du Tourisme, Ministère de l'enseignement supérieur, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle OFPPT, écoles privées et les professionnels) autour de cette problématique afin de mettre en place une politique nationale de la formation professionnelle touristique et hôtelière en fonction des besoins réels et non seulement sur la base des données non fiables.
- Opter pour une gestion intégrée de la formation touristique et hôtelière afin d'éviter le manque de la cohérence entre les différents opérateurs de la formation ;
- Préciser le nombre de lauréats prévu dans le Plan de Développement Intégré pour chaque catégorie socioprofessionnelle (Cadres, cadres moyens, techniciens, spécialisés technicien, agents qualifiés etc.
- Faire participer les professionnels dans l'élaboration des programmes de formation pour but d'adapter la formation au besoin réel du professionnel ;
- Inviter les professionnels à intervenir régulièrement afin que le stagiaire puisse découvrir de près les réalités du métier ;

- Elargir l'offre de formation du point de vue qualitatif tout en créant de nouvelles filières de formation pour les métiers les plus demandés (L'animation touristique, management hôtelier, management touristique, Stewarding...etc) ;
- Minimiser le nombre des stagiaires accueillis dans les établissements de l'OFPPPT afin de contribuer à la survie des écoles privées ;
- Procéder à une réforme pour l'amélioration du système de formation au niveau des licences professionnelles ;
- Planifier des parcours de formation bien déterminés depuis la formation de technicien spécialisé jusqu'au Master dans la même spécialité tout en passant par la licence professionnelle afin d'éviter le mélange de spécialités chez les lauréats;
- Mettre en place un système d'évaluation des licences professionnelles et masters spécialisés dans le but d'évaluer la pertinence de ces filières dans le marché d'emploi ;
- Evaluer la pertinence de certaines filières existante ;
- Créer un observatoire de la formation.

### La qualité de formation au sein des établissements de formation

- Actualiser les programmes de formation ;
- S'ouvrir sur l'international à travers des partenariats avec des établissements étrangers ;
- Exiger l'expérience professionnelle lors de recrutement de nouveaux formateurs pour les établissements relevant du Ministère du Tourisme;
- Mettre à niveau le dispositif actuel des formateurs ;
- Augmenter le temps passé en entreprise pour les formations techniques ;
- Impliquer davantage les stagiaires de l'OFPPPT dans les travaux pratiques ;
- Prévoir des séances pédagogiques pour but d'informer le stagiaire sur l'utilité de chaque matière dans le programme de formation ;
- Organiser des journées annuelles en présences des professionnels pour évaluer le cursus de formation ;

- Etablir chaque année les besoins en terme de réajustement du programme et les communiquer aux départements concernés ;
- Mettre en place un système d'évaluation des formateurs parvenus des établissements de la formation technique ;
- Organiser des cérémonies de remise des diplômes au profit des lauréats, et y inviter les professionnels.

### **La qualité de formation au sein des établissements touristiques**

- Améliorer l'encadrement pédagogique des stagiaires en entreprise ;
- Sensibiliser les chefs de service des établissements à l'accueil et au suivi des stagiaires ;
- Elaborer une convention de stage standard afin de garantir la bonne adéquation du stage avec le programme de formation suivi ;
- Former des vrais maitres de stage pour assurer le bon déroulement du stage ;
- Proposer un quota de stagiaires en fonction de la taille et de l'effectif global de l'établissement hôtelier, l'observation du tourisme pourra jouer un rôle déterminant dans le contrôle de l'effectif des stagiaires.

### **Le système d'orientation**

- Mener une grande campagne de communication sur les différentes formations pour les jeunes désirants faire carrières dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie ;
- Créer des centres internes d'orientation dans la mesure où le stagiaire peut découvrir les formations disponibles ;
- Opter pour la mise à jour régulière des informations sur le site web de l'établissement.

## **CONCLUSION**

---

La présente étude a permis de clarifier les points liés à la formation professionnelle liée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie, les mesures

qui ont été prises pour le développement de la formation ne sont pas suffisantes. En effet,

- le déséquilibre enregistré sur le niveau qualitatif et quantitatif ;
- le déséquilibre entre l'offre de formation et les besoins réels du marché ;
- l'absence d'une politique de formation claire pour le domaine du tourisme et de l'hôtellerie ;
- l'absence de la cohérence entre les différents opérateurs de la formation ;
- le manque enregistré au niveau des campagnes d'orientation aux profits des jeunes, que ce soient les lauréats cherchant des cycles supérieurs de formation, soient les nouveaux inscrits.

A cet effet, certaines recommandations ont été proposées pour contribuer à l'amélioration du système actuel de la formation, ces recommandations se résument comme suit :

- Organiser un débat national autour de la formation touristique et hôtelière en présence des différents acteurs concernés ;
- Prévoir une politique nationale de la formation afin de faire face au déséquilibre constaté lors de cette étude ;
- Assurer la cohérence entre les différents prestataires de la formation ;
- Rénover les programmes, les outils pédagogiques dans la mesure où elles contribuent à la formation d'une main d'œuvre hautement qualifiée et aussi il faut d'urgence revoir le système d'orientation.

Lors de cette étude, nous avons constaté que la problématique réelle de secteur, réside dans l'implication relative de certains opérateurs de mener un changement radical au profit de la formation, car chaque structure travaillent selon un programme préalablement établi et selon des objectifs totalement isolés. Donc la question qui se pose, bien évidemment, c'est comment établir un système standard de la gouvernance au niveau de la formation professionnelle destinée aux métiers du tourisme et de l'hôtellerie ?



## BIBLIOGRAPHIE

- Alaoui R. (2010). *Tourisme, le Maroc face à la crise*. Conjoncture N° 912 : 21-32.178p
- Belkheiri, O. (1999). « *L'emploi et la formation dans le secteur touristique au Maroc, pour une approche dynamique des rapports entre le système productif et le système de formation* », thèse de doctorat, Université de Montpellier I
- BERBAUM, J. (1984). Apprentissage et formation.
- Chankou A., 2010. *Spécial assises du tourisme de Marrakech*. Les cahiers du Canard libéré N° 180 :24p.
- Fatima Zohra Guertaoui, 2005. *La contribution de la formation au développement du tourisme au Maroc*. 24p
- Guertaoui, Fatima Zohra (2001), *Développement de la formation continue dans le secteur hôtelier au Maroc : Résultats et conclusions d'une enquête menée auprès des établissements hôteliers classés de Marrakech*, mémoire de fin d'études du DESS, Marrakech, Faculté des lettres.
- GOMEL, M. (1995). *L'évaluation de la qualité d'un enseignement supérieur*. Rapport à l'intention du Chef de la Mission Scientifique et Technique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Paris-Poitiers.
- Hilali M, 2004. La politique du tourisme au Maroc : Diagnostic, bilan et critique. L'Harmattan éd. 293p
- Laurent Lima et Charles Hadji, 2005. *Quand les étudiants jugent leurs études. Quelques enseignements d'une recherche internationale*. Laboratoire des Sciences de l'Education UPMF Grenoble 2. 67p
- VIAL, M. (2001). « Les missions du formateur et la qualité : entre désignation et attribution ». *Education permanente*, 147 (2), p. 117-129.

## DOCUMENTS OFFICIELS

PDI, Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale, octobre 2004.

Accord-Cadre 2001-2010 Marrakech, 10 Janvier 2001.

Contrat RH Hôtellerie 2008-2012

DRT (Direction Régionale de Souss-Massa-Draâ), 2010. Monographie de la région Souss-Massa-Draâ. Haut Commissariat au Plan.

FNT, bilan stratégique de la vision 2010, Mai 2008

## ARTICLES

L'économiste, édition n°24 du 09/04/1992 : TOURISME: LA CAPACITÉ DE FORMATION AUX MÉTIERS DE L'HÔTELLERIE BIENTÔT DOUBLÉE.

L'économiste, édition n°3981 du 05/03/2013 : TOURISME RH : UN MAIGRE BILAN !

L'économiste, édition n°3644 du 25/10/2011 : MÉTIERS DE BOUCHE: LES DIPLÔMÉS ONT DOUBLÉ EN 4 ANS

L'économie marocaine : Performances macro-économique et politiques de modernisation sectorielle

Jeune du Maroc :La formation professionnelle du personnel dans l'hôtellerie marocaine, un plus ou une nécessité ?

---

---

## LA GESTION DE LA QUALITÉ DES PRODUITS TOURISTIQUES : IMPORTANCE ET MODÈLE DE GESTION DE LA QUALITÉ, CAS DES DESTINATIONS TOURISTIQUES CÔTIÈRES

Nassiba Gousaid

*doctorante en sciences de gestion*

Tel : + 212 6 61 35 90 34. Mail : [nassibagousaid@gmail.com](mailto:nassibagousaid@gmail.com)

*l'école nationale de commerce et de gestion d'Agadir / Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Dr Aziz Sair

*enseignant chercheur, directeur de thèse*

Tel : +212 6 61 28 32 87. Mail : [azizsair@gmail.com](mailto:azizsair@gmail.com)

*l'école nationale de commerce et de gestion d'Agadir / Université Ibn Zohr,*

*Agadir, Maroc*

Dr Allal Achaba

*enseignant chercheur, co-directeur de thèse*

Tel : +212 6 61 38 66 47. Mail : [allalachaba@yahoo.fr](mailto:allalachaba@yahoo.fr)

*l'école nationale de commerce et de gestion d'Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

### RÉSUMÉ DE LA COMMUNICATION

The coastal tourism is one of the types of tourism the most developed in the world, it attracts more and more tourists every year. The purpose of this paper is to find and to formulate a model of quality management allowing to improve the tourist product and to make the coastal destination more competitive.

The approach followed in this paper is to review the literature which was interested in the quality generally and in the quality in the tourism in particular, to mix the various models of quality and choose and adapt the model the most suited to the coastal destinations.

The paper notices that several studies were led with the aim of looking for the quality of the tourist product, and that models of quality management were finalized, we retain for example that of the quality buckle of E.Deming, the model EFQM, and the management integrated by the quality. However, these models must be adapted to the case of the coastal tourism to be more relevant.

## RESUMEN

El turismo costero es uno de los tipos de turismo los más desarrollados en el mundo, este turismo atrae a cada vez más turistas cada año.

El fin de este artículo es encontrar y formular un modelo de gestión de la calidad que permite mejorar el producto turístico y hacer el destino costero más competitivo.

La metodología seguida en esta comunicación es analizar la literatura que se interesó por la calidad en general y por la calidad en el turismo en particular con el fin de combinar los diferentes modelos de calidad y de escoger y adaptar el modelo el más adaptado a los destinos costeros.

El artículo comprueba que varios estudios han sido llevados con el fin de buscar la calidad del producto turístico, y que modelos de gestión de la calidad han sido puestos a punto, retenemos por ejemplo el del rizo de calidad de E.Deming, el modelo EFQM, y el modelo de la gestión integrada de la calidad. Sin embargo, estos modelos deben ser adaptados al caso del turismo costero para ser más pertinentes.

## MOTS-CLÉS

Produit touristique, gestion de la qualité, destination côtière, compétitivité de destination touristique, modèle de qualité, tourisme côtier.

## PALABRAS CLAVE

Producto turístico, gestión de la calidad, el destino costero, la competitividad de destino turístico, modelo de calidad, turismo costero.

## INTRODUCTION

---

Toute entreprise opérant sur le marché, et quelque soit son secteur d'activité, produit un bien ou un service en vue de le vendre à un client et de produire ainsi un bénéfice. De ce principe, on constate que cet acte de vente garantit la survie même de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise doit chercher continuellement à satisfaire ses clients à travers la production d'un bien ou d'un service compétitif sur le marché et de qualité.

La qualité est donc aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises des temps modernes désirant aller de l'avant et prospérer sur leurs marchés. Elle constitue un impératif pour les gestionnaires qui ne recherchent plus le simple respect des normes et procédures de fabrication, mais qui pensent qualité et qui font d'elle un élément à gérer en tant que tel et qui consacrent une grande importance à son pilotage et au modèle de gestion de la qualité le plus adapté selon le secteur d'activité et les caractéristiques du produit commercialisé.

Il est sûr que toutes les entreprises sont concernées par la qualité, cependant il existe des secteurs qui sont plus sensibles sur la matière que d'autres. Le tourisme est l'un des secteurs où les consommateurs tolèrent le moins un niveau bas de qualité. Ceci dépend en fait de la nature même du service commercialisé, le consommateur achète un produit touristique en espérant vivre un séjour irréprochable et rentrer avec des souvenirs mémorables, il désire vivre une expérience unique et la chance de se racheter en cas d'insatisfaction est très minime car le touriste ne va pas en vacances constamment et ne retournera pas forcément dans la même destination.

Pour ces raisons, cette communication traite la gestion de la qualité dans le secteur touristique côtier. Avant de parler gestion de qualité, il serait judicieux de définir les concepts clés de cet article, à savoir le tourisme, le tourisme côtier, la qualité, et la gestion intégrée de la qualité. Ensuite, il sera nécessaire de choisir quelques modèles de gestion de la qualité ayant travaillé sur les entreprises de services ; La boucle de qualité de E. Deming, le modèle EFQM de la gestion de la qualité et le modèle de gestion intégrée de la qualité de la commission européenne seront définis et expliqués. A

travers ces modèles, et à partir des avantages et qualités de chacun, un nouveau modèle sera élaboré, 'le modèle des forces et faiblesses'. Ce modèle sera décrit et expliqué. L'article parlera également des limites de ce modèle et des perspectives de travaux et recherches qu'il offre.

## **QU'EST CE QUE LE TOURISME ?**

---

Le tourisme consiste en toute activité ayant pour objectif de se déplacer dans un lieu autre que celui où l'on vit afin de découvrir un nouveau peuple, un nouvel endroit ou une nouvelle culture ou pour une nécessité professionnelle ou des raisons de santé. Plusieurs experts en la matière ont défini ce concept, parmi lesquels on retient les définitions suivantes :

*Le dictionnaire Larousse* définit le tourisme comme étant « l'action de voyager, de visiter un site pour son plaisir. Ou encore l'ensemble des activités, des techniques mises en œuvre pour les voyages et les séjours d'agrément. »

Le tourisme se définit également comme suit : « Le tourisme, est le fait de voyager dans, ou de parcourir pour son plaisir, un lieu autre que celui où l'on vit habituellement, ce qui peut impliquer la consommation d'une nuitée auprès d'un hôtelier et éventuellement la réservation d'un titre de transport» (*Bertrand Réau, 2011*).

*L'organisation mondiale de tourisme (l'OMT)*, quant à elle, a défini ce concept comme suit : « le tourisme est un déplacement hors de son lieu de résidence habituel pour plus de 24 heures mais moins de 4 mois, dans un but de loisirs, un but professionnel ou un but sanitaire.

Pour mieux comprendre le tourisme, il serait intéressant de connaître ses différents types. Au début, le tourisme était synonyme de loisirs et divertissement, il s'agissait de se déplacer pour la découverte, d'explorer de nouveaux mondes, ... le tourisme de santé, appelé également tourisme médical, est aussi l'un des plus vieux types de tourisme permettant à une personne de voyager afin de se faire soigner dans un autre endroit que celui où elle réside.

Cependant, on peut aussi parler d'autres types de tourisme, notamment le tourisme culturel dans le cas où on voyagerait pour un pèlerinage par

exemple, ou encore le tourisme d'affaires où il s'agirait d'un voyage pour des raisons professionnelles telles la signature d'un contrat important, la prospection de nouveaux marchés, ...

Chaque touriste est intéressé principalement par la découverte du paysage nouveau site qu'il visite et la culture de ses habitants. Ceci est resté pour de longues années réservé aux grandes fortunes mondiales car elles étaient les seules à pouvoir se permettre ce luxe, voyager à travers le monde à la recherche de nouveaux sites, d'œuvres d'art ou encore de gastronomies locales de plusieurs pays.

Le tourisme n'a commencé à se développer au vrai sens du terme que lorsque les classes moyennes d'Europe et d'Amérique du Nord ont commencé à voyager. C'est seulement à partir de là qu'on a commencé à parler d'industrie de tourisme, et ce qui a permis cette évolution reste principalement l'amélioration du niveau de vie qui a permis aux gens de se soucier de leurs loisirs et de consacrer une partie de leurs revenus au tourisme, en plus du progrès qu'ont connu les moyens de transport bien évidemment entre transport ferroviaire, maritime et surtout aérien.

Et depuis, le tourisme connaît un essor continu et se développe de plus en plus au fil des décennies. Il est même devenu parmi les secteurs économiques qui connaissent la croissance la plus rapide mondialement, ce qui fait de lui un moteur primordial du progrès socioéconomique. (*Huguette Durand et Jacques Spindler, 2004*).

Aujourd'hui, le volume d'affaires de ce secteur égale, et dépasse même parfois, celui des industries pétrolières. Avec de si importants volumes, il constitue pour beaucoup de pays en voie de développement la source de revenus la plus importante du pays. Ceci dit, le tourisme joue un rôle très important même dans les pays développés et industrialisés par la création d'emploi liés directement ou indirectement au secteur à savoir l'agriculture, les télécommunications, le bâtiment,...

Si le tourisme participe fortement dans l'économie de tout pays, sa contribution au développement économique elle dépend de la qualité du produit touristique et par conséquent de l'importance des recettes de ce secteur génère. (*Willy Faché, 1999*).

L'OMT a bien compris l'importance de ce secteur dans l'économie nationale de tout pays, pour ce, l'organisation offre son assistance sur tous les plans afin d'aider les destinations touristiques à se positionner sur les marchés à la fois national et international, marchés qui ne cessent d'ailleurs de devenir de plus en plus complexes. Dans ces conditions, l'OMT insiste sur le fait que le tourisme est plus important et doit se développer surtout dans les pays en voie de développement, et est prête à coopérer afin de traduire cette volonté en réalité.

### **QU'EST CE QUE LE TOURISME CÔTIER ?**

---

On parle de tourisme côtier pour toute destination « qui se caractérise par une forte concentration saisonnière de touristes séjournant dans une même destination principalement au cours de la période estivale » (*la commission européenne de tourisme, livre vert 1997*).

Ceci dit, on ne peut caractériser toute ville côtière ou portuaire de destination touristique côtière. Les villes portuaires isolées et peu fréquentées ne sont pas concernées car pour parler de tourisme côtier il faut que les activités touristiques littorales constituent l'élément le plus important de l'attrait pour le touriste.

Le tourisme côtier est l'une des formes les plus traditionnelles du tourisme. Avant, ce concept de tourisme côtier était consacré à l'élite de la société mais aujourd'hui il s'est démocratisé pour attirer des touristes de toutes classes sociales. Ceci a attiré bien de convoitises, et plusieurs destinations se veulent de développer son tourisme et d'attirer le plus grand nombre de visiteurs. La concurrence est devenue donc de plus en plus accrue, et avec une si grande offre le consommateur a appris à devenir plus exigeant et demande de plus en plus pour être satisfait.

Dans ces conditions, les destinations côtières se voient obligées de moderniser leurs infrastructures et de préserver et faire croître leurs richesses. Bien plus encore, les destinations se doivent d'innover et de diversifier leur offre car le touriste ne cherche plus que la mer, plage et soleil. Il cherche à trouver une offre complète et variée en parallèle, que ce soit montagne, sports, gastronomie, ...



C'est justement ce qui a poussé les destinations touristiques en général, et côtières plus précisément à penser qualité. Pour satisfaire le touriste et se différencier des concurrents, toute destination doit offrir un produit varié, complet, et de qualité. La difficulté reste dans la définition des standards de qualité, car pour que le touriste juge son expérience vécue dans une destination, il est influencé par un grand nombre de facteurs interdépendants : il cherche une bonne sécurité, bonne hygiène, il veut de l'hospitalité, une bonne gestion de trafic, ... Il s'agit donc de répondre à toutes ces attentes et à être présent sur tous les fronts afin de le satisfaire puis le fidéliser, d'où l'obligation de donner naissance à des modèles de qualité et une gestion intégrée et stratégique de la qualité. (Godin. P, 1999).

Description du marché du tourisme côtier :

Tout marché est décrit par son offre et sa demande.

**a) La demande du marché du tourisme côtier :**

Il existe une forte demande par les touristes vis-à-vis du tourisme côtier (71% pour les marocains selon les statistiques du haut commissariat au plan d'Agadir.)

Les séjours sont de plus en plus courts (7 et 10 jours pour les marocains selon les statistiques du haut commissariat au plan d'Agadir.) ;

Le touriste est plus exigeant et veut un séjour varié entre plages, activités sportives, visites culturelles, ...

Le touriste désire être encadré pendant son séjour, sinon au moins bien informé.

Le touriste est exigeant sur la qualité et recherche des services de type urbain sur la destination comme les commerces, loisirs, ...

Comme dans tout autre domaine d'activité, le rapport qualité-prix est fortement recherché. (Saida Mersali, 2004).

**b) L'offre du marché du tourisme côtier :**

L'offre de ce marché se caractérise essentiellement par la saisonnalité.

Le problème de surcapacité hors périodes estivales rend le fait de rentabiliser les équipements plus difficile.

La demande qui stagne et l'offre qui se diversifie donne naissance à une concurrence très acharnée.

Les destinations traditionnelles traversent une crise de génération : il leur faut adapter les infrastructures aux exigences actuelles, moderniser les moyens de commercialisation (réservation, information, ...). Pour ce, il serait judicieux d'impliquer les pouvoirs publics dans les investissements lourds et l'aménagement des infrastructures. (*Balfet. M, 1997*).

## **QU'EST CE QUE LA QUALITÉ ?**

---

*Le dictionnaire Larousse* définit la qualité comme étant: «la manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose. L'état caractéristique (la qualité d'une étoffe, d'une terre) » ou encore « la supériorité, l'excellence en quelque chose ».

*L'AFNOR, l'association française de normalisation*, a défini la qualité comme suit: « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ».

La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin. On doit en général rechercher une qualité optimum qu'une qualité maximum.

*Selon la norme ISO 8402*, la qualité est : « Le concept de Qualité s'est développé au cours des siècles dans les divers secteurs marchands, à l'instigation de corporations qui souhaitaient défendre leur légitimité auprès de leur clientèle en attribuant des agréments et des labels. Les Etats s'y sont ensuite intéressés en attribuant des labels officiels (comme par exemple l'AOC) Un label traduit le souhait d'apporter au client :

- la garantie que le producteur respecte scrupuleusement les règles auxquelles il est assujéti ;
- la garantie que la production est prémunie contre tout vice de fabrication ;
- la garantie que le produit est conçu pour apporter une satisfaction optimale.

Il est clair que ces garanties manifestent le souci de satisfaire les attentes du marché. C'est la fonction primaire de la Qualité ».

On ne parle pas de qualité seulement dans le cas de produit. On parle aussi de qualité de service. La qualité d'un service traduit la capacité de ce dernier à répondre, grâce à ses caractéristiques, aux besoins et attentes du consommateur. Ce qui est complexe dans ce cas, c'est que les caractéristiques permettant de juger la qualité d'un service dépendent du service même offert. Pour la qualité du service hôtelier par exemple, il s'agit de la qualité d'accueil à la réception, de la restauration, de l'hygiène, ... Alors que si on parle de la qualité d'un site marchand sur Internet (e-commerce), ça va être le temps de chargement, le temps de réponse, la diversité des produits offerts, la sécurité de paiement, ...

La qualité de service permet d'offrir aux utilisateurs un descriptif clair et détaillé des caractéristiques d'un service pour qu'ils sachent à quoi s'attendre en consommant ce service. D'un autre côté, elle permet aux fournisseurs de services de s'engager formellement auprès de leurs clients sur les caractéristiques que doit comporter un service afin qu'il puisse satisfaire les utilisateurs. Il s'agit en quelque sorte d'une garantie offerte par le fournisseur à ses clients et qu'il doit impérativement respecter jusqu'aux moindres détails.

Il existe des normes de qualité spécifiques aux différents secteurs d'activité qui permettent de définir clairement des standards de qualité dans le but de juger du niveau de qualité d'un service et qui constituent une certaine garantie pour le consommateur, telles que les normes ISO par exemple.

### **LA GESTION INTÉGRÉE DE LA QUALITÉ (GIQ) :**

Il est connu qu'on ne peut parler de qualité que si le produit ou le service en question permet de satisfaire les besoins du consommateur, ce qui oblige l'entité intéressée à connaître parfaitement ses consommateurs avant de définir les standards de qualité.

Dans le cas du tourisme, la définition de ces standards reste très complexe car le consommateur, ou le touriste, pour juger son expérience vécue dans une destination, est influencé par un grand nombre de facteurs interdépendants (restauration, sécurité, hygiène, hospitalité, ...). La destination

doit donc être irréprochable sur tous ces éléments afin de le satisfaire, d'où la gestion intégrative de qualité.

« La GIQ devrait à la fois prendre en considération et influencer favorablement les activités des professionnels du tourisme, les touristes, la population locale, et l'environnement à savoir les atouts naturels, culturels et anthropiques de la destination. Les besoins des touristes doivent constituer UNE des préoccupations majeures de la stratégie de la GIQ mise en œuvre par les destinations. » Rapport de la *commission européenne*, 1997.

### La démarche GIQ :

La démarche de la GIQ est une démarche en terme de système : la qualité dans le tourisme et ses approches traditionnelles ne s'appliquent qu'aux entreprises touristiques individuellement. Cependant, en tant que destination touristique la démarche doit être systémique pour se soucier à la fois des touristes, des acteurs du secteur, et des habitants locaux. Et puisque le produit que nous traitons ici est sensible à plusieurs stimuli, il faudra donc gérer une chaîne de qualité allant des opérateurs qui sont en contact avec le consommateur, jusqu'aux stimuli auxquels sera fréquenté le touriste et qui ne sont pas conçus spécialement pour lui comme les routes par exemple, car l'objectif final est que le client soit satisfait de l'ensemble de l'expérience vécue depuis la préparation du voyage jusqu'à son retour chez lui.

Le concept destination touristique : une destination touristique est définie par deux réalités, à savoir :

- Sa réalité interne : c'est-à-dire qui est un espace dans lequel plusieurs acteurs travaillent, et qui a une autonomie de décision.
- Sa réalité externe : c'est-à-dire comment le monde extérieur la perçoit, son image et ce qu'elle représente pour les touristes.

La qualité et la gestion de qualité : il s'agit là de deux concepts proches mais différents.

La qualité dans le tourisme selon la définition de l'ISO 8402 est « l'ensemble des caractéristiques qui confèrent à une destination touristique l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites de l'utilisateur ». Il s'agit donc de travailler non sur la qualité subjective qui dépend des goûts de chacun, mais de la qualité objective, celle qui permet de satisfaire les besoins du consommateur.

La gestion de la qualité, quant à elle, est une recherche continue d'amélioration. Elle cherche à définir des outils et méthodes permettant d'évaluer une destination et de l'améliorer afin de la rendre plus compétitive.

La gestion de la qualité par est l'ensemble des activités générales de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, les moyens tels que la planification de la qualité, l'assurance qualité, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.

Cependant, il n'existe malheureusement pas de référentiel normatif international dans la matière malgré le travail de plusieurs groupes de réflexion là dessus (groupes tels que l'OMT, l'ISO, le comité européen de normalisation ou CEN, ...).

De ce qui précède, on conclut que la GIQ est une recherche continue de la qualité interne et externe d'une destination touristique, c'est-à-dire une qualité dans le court et le long terme. Pour la première, il s'agit de satisfaire le client sur tous les volets, que ce soit concernant le produit qu'il a acheté ou concernant les services publics (routes, hygiène, sécurité, ...). Et pour la deuxième il s'agit de rechercher un tourisme durable afin d'éviter les phénomènes de congestion en utilisant rationnellement les ressources naturelles comme l'énergie à titre d'exemple.

La gestion intégrée de la qualité reste un domaine très complexe pour plusieurs raisons. D'un côté les études qui y sont faites restent relativement récentes (années 90). D'un autre côté, gérer la qualité d'une destination n'est pas chose facile, et ce pour le grand nombre d'intervenants qui y sont impliqués, ce qui rend la coordination de toutes leurs actions quasiment impossible, sans oublier qu'il faut définir l'importance de l'action de chaque intervenant vis-à-vis du produit final. De plus, il est très complexe de mesurer la performance globale du système de la GIQ afin de veiller sur son amélioration.

Pour cette communication, nous avons choisi parmi les différents modèles de qualité existants ceux qui se rapprochent le plus de la gestion de la qualité d'une destination touristique. Nous avons alors retenu trois modèles à savoir, le modèle EFQM, la boucle de qualité et le schéma de la démarche de la GIQ.

Cependant, il faut prendre en considération que ces théories s'appliquent au secteur privé, il faudra donc les adapter aux services publics de la destination touristique, et à la multiplicité d'acteurs publics et privés qui interagissent dans une destination touristique.

### LE MODÈLE EFQM DE LA GESTION DE LA QUALITÉ:

L'EFQM est une fondation européenne pour la gestion de la qualité. Cette fondation trouve des semblables aux États-Unis avec le Malcom Bridge, et au Japon avec le Deming Price. Il s'agit d'un modèle qui se base essentiellement sur l'auto-évaluation.

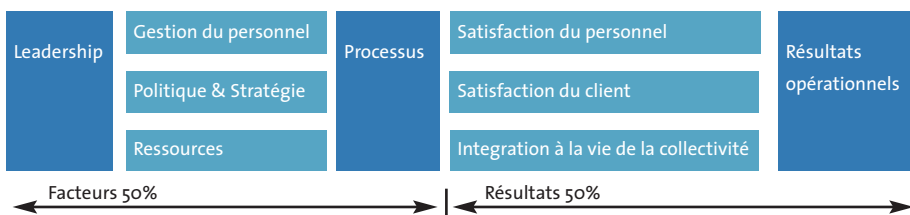
En général, ce modèle se compose de trois parties :

La stratégie : il s'agit de la structure de direction, celle qui est porteuse du projet et qui le gère. Cette structure se doit de définir les objectifs et les politiques en prenant en considération les ressources disponibles et en donnant une grande importance aux ressources humaines.

Les mesures pratiques : il s'agit de mettre en exergue ce qui a été défini dans la première partie, c'est-à-dire définir des démarches et des plans d'action pour chacun des produits à traiter (hébergement, restauration, ...).

Les résultats : il s'agit d'indicateurs de satisfaction des clients et du personnel.

Le modèle EFQM a été schématisé comme suit :



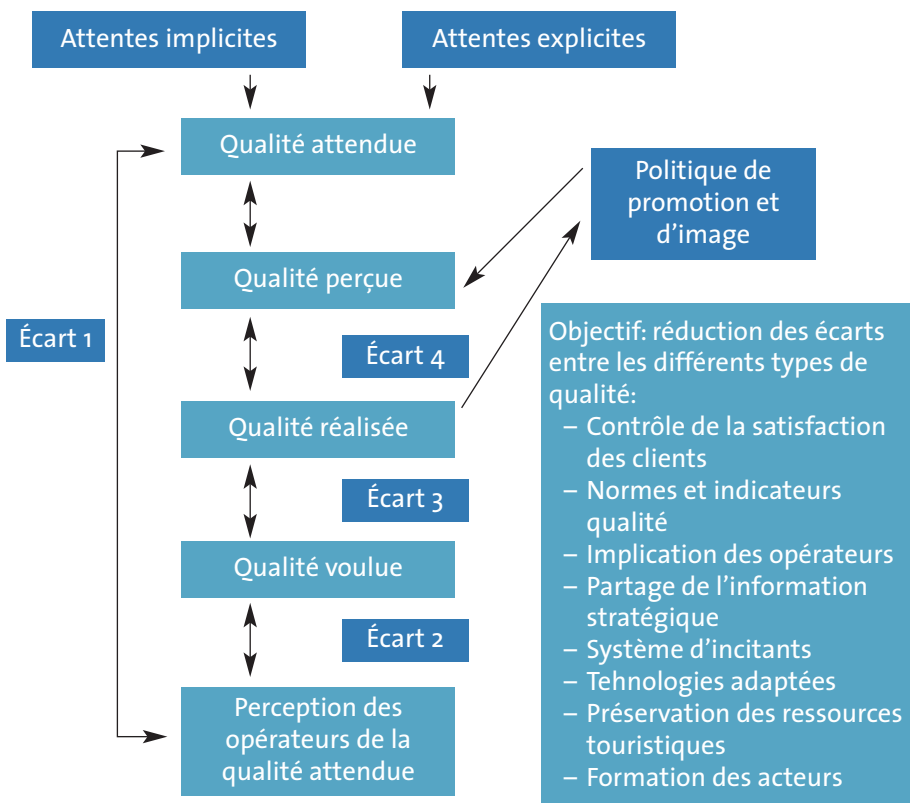
Source : Rapport de la commission européenne, mesures communautaires affectant le tourisme, 2 juillet 1997.

### La boucle de qualité de E. Deming:

Ce modèle repose sur le concept de boucle qualité de E. Deming, et sur la norme AFNOR NF XP X50-805. Cette boucle définit les écarts entre les niveaux de qualités attendue, perçue, réalisée et voulue, et cherche à réduire au maximum ces écarts. La réduction de ces écarts permet de rapprocher l'offre de service des attentes du client.

Ce modèle est intéressant car il met l'accent sur la différence de la perception du produit par le consommateur et par le producteur. Cette différence de perception est en fait à l'origine des écarts existants, écarts que le modèle cherche à réduire justement.

Ce modèle a été schématisé comme suit :



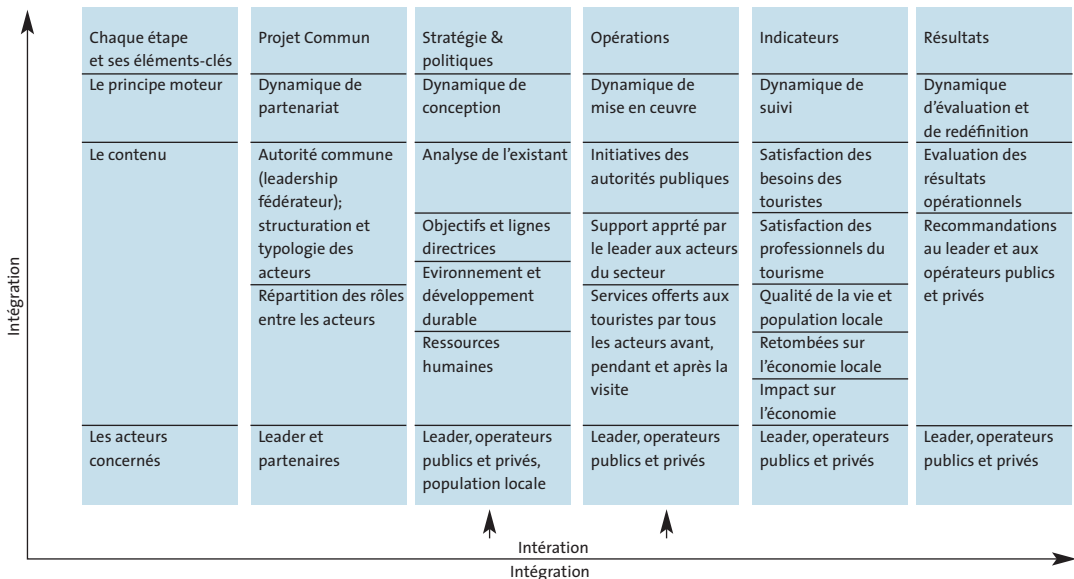
Source : Rapport de la commission européenne, mesures communautaires affectant le tourisme, 2 juillet 1997

- Avec qualité attendue: la qualité que veut le client.
- Perception des opérateurs de la qualité attendue: la qualité que la destination croit que le client veut.
- Qualité voulue: la qualité que la destination veut offrir.
- Qualité réalisée: la qualité que la destination offre réellement.
- L'écart 3 : la traduction de la performance de la destination.
- Qualité perçue: le ressenti des visiteurs de l'offre réelle.
- L'écart 4 : Cet écart peut être amenuisé par une politique de promotion et d'information et des campagnes sur l'image de la destination.

### LA DÉMARCHE DE LA GESTION INTÉGRÉE DE LA QUALITÉ DE LA COMMISSION EUROPÉENNE DE TOURISME:

Il s'agit d'un modèle qui définit les étapes à exécuter pour parvenir à un résultat souhaité. Pour la réussite de ce modèle, il faut une double intégration, verticale (chaque étape ne fonctionne que si les éléments qui la constituent sont reliés) et horizontale (les cinq étapes doivent être reliés pour redéfinir tous les éléments sur la base des résultats obtenus).

Cette démarche peut être schématisée comme suit :





Cette démarche est intéressante dans le sens où elle analyse les informations recueillies auprès des touristes, structure les résultats, formule les recommandations pour développer ensuite le pilotage et l'autoévaluation de la destination.

La gestion intégrée de la qualité est beaucoup plus efficace quand elle s'applique à certains cas de destinations touristiques, car elle permet de corriger des imperfections et de redonner une nouvelle vie à la destination. Ces cas sont les suivants :

- Dans une ancienne destination côtière où on ressent une forte pression sur le territoire et un vieillissement des infrastructures. Là, la GIQ est appliquée dans une perspective correctrice et non préventive.
- Dans une destination qui jouit d'un passé glorieux dans le tourisme et qui veut revaloriser son image et revitaliser le secteur.
- Dans une destination souffrant de la saisonnalité et qui veut diversifier son offre afin d'étaler les arrivées sur une période plus longue.
- Dans une destination qui était orientée vers une autre activité économique et qui veut se reconvertir en destination touristique.
- Dans une destination qui cherche à se moderniser pour répondre aux nouvelles logiques du marché en offrant un produit varié et d'une meilleure qualité.
- Dans une destination où le tourisme est récent et où on veut préserver le patrimoine et s'intégrer avec l'arrière pays. Là, il s'agit bien d'une optique de prévention avec un souci de durabilité.

Les trois dynamiques de la gestion intégrée de la qualité :

La GIQ est une recherche de la qualité totale. Pour ce, elle évoque trois niveaux de sensibilité : la satisfaction des visiteurs, la satisfaction des acteurs du secteur touristique, et finalement l'intégration à la vie de la collectivité (satisfaction des habitants locaux et protection de l'environnement).

#### **A. Dynamique de partenariat et de conception :**

Pour le partenariat, on commence tout d'abord par définir la problématique de la destination, la raison pour laquelle elle veut se mettre à la GIQ (l'un

parmi les 5 cas évoqués plus haut). Après, il faut définir l'acteur porteur du projet. C'est une autorité commune qui fédère tous les partenaires, ça pourrait être le secteur privé, secteur public, organismes spécialisés comme l'office du tourisme, ou un partage entre plusieurs acteurs. Ensuite il faut répartir bien clairement les rôles entre les acteurs.

Et concernant la conception, il est essentiel avant toute autre chose que le plan soit un référentiel écrit auquel ont participé tous les acteurs. Dans cette étape, on commence par analyser l'existant, c'est-à-dire connaître les points forts et les points faibles, ainsi que le positionnement actuel de la destination. Ensuite, on définit les objectifs et lignes directives selon ce que la destination désire (remédier à la saisonnalité, ou protéger l'environnement, ou diversifier l'offre, ...). Généralement, l'objectif de la destination est une combinaison de fins qu'elle veut atteindre. Pour les lignes directives, elles dépendent des objectifs, il s'agit de la méthode qui va permettre la réalisation de l'objectif recherché. Elles peuvent être des formations aux ressources humaines par exemple, ou la réalisation d'une charte de l'environnement, ...

## **B. Dynamique de mise en œuvre :**

C'est le passage de l'« avant » au « pendant ». Pour réussir cette étape, la destination doit connaître ses priorités pour pouvoir proposer les actions adéquates. Ces actions se regroupent en trois types :

- Actions du secteur public : sécurité, environnement, développement durable, mobilité, ...
- Actions pour appuyer les acteurs du secteur : promotion de la destination, formation du personnel, adaptation aux nouvelles technologies, communication interne, animation, ...
- Actions sur le produit offert : Information, accueil, hébergement, restauration, signalétique, ... Tous les aspects doivent être satisfaisants, du premier contact avec la destination jusqu'à la fin du séjour.

### C. Dynamique de suivi, d'évaluation et de redéfinition :

C'est le passage du « pendant » à l' « après ». la mesure de la qualité est une étape obligatoire vers un système de recherche continu de la qualité. Cette mesure de la qualité doit permettre de :

- Rassembler les données sur tous les segments du marché.
- Identifier parmi eux les segments cibles de notre destination.
- Élaborer une stratégie de GIQ adaptée à ces cibles.
- Définir des objectifs quantitatifs et qualitatifs.
- Mesurer les réalisations par rapport à ces objectifs.
- Interpréter ces réalisations.
- Ajuster ou réajuster la stratégie de la GIQ.

Dans cette dynamique, il s'agit de s'intéresser à six volets, à savoir :

1. La satisfaction des touristes : il nous faut des indicateurs quantitatifs qui nous permettront d'évaluer le degré de performance du secteur touristique, comme le nombre de visiteurs par an selon chaque segment, ou les recettes générées par chaque prestation, ou encore par les plaintes déposées, ... Ainsi que des indicateurs qualitatifs qui nous permettront d'évaluer les efforts des professionnels du tourisme. Ces indicateurs peuvent être l'évolution de la classification des établissements, l'évolution de la satisfaction des visiteurs, les efforts fournis à former le personnel à mieux satisfaire les clients, ...  
De plus, il faut savoir traiter ces informations et en tirer profit, et ceci continuellement et à une fréquence bien déterminée. Plusieurs destinations côtières européennes ont mis en place un 'observatoire permanent du tourisme' qui contrôle constamment les tendances du marché et recueille les motivations et la satisfaction des touristes vis-à-vis des différents services qu'ils ont consommé.
2. La satisfaction des professionnels du tourisme : malheureusement, plusieurs destinations ne s'intéressent pas encore à ces ambassadeurs touristiques qui jouent un rôle très important. Pour ne pas commettre cette erreur, il faudra faire des enquêtes de satisfaction personnel dans les entreprises prestataires de services touristiques,

- évaluer leurs besoins en formation, les former et leur assurer un suivi après les formations.
3. La qualité de vie des populations locales : il faut se soucier de l'état d'esprit des résidents en leur limitant les désagréments dans la mesure du possible et en répondant à leurs demandes. Il faut impliquer cette population locale en l'informant des programmes de l'Etat, en la consultant et en prenant en considération même son opinion si possible.
  4. Développer un comportement responsable des touristes : il s'agit de rendre le touriste conscient de l'importance du respect des ressources, de lui définir une charte de bonne conduite et de le motiver à la respecter.
  5. L'influence du tourisme sur l'économie locale : si on veut développer le tourisme dans une destination, et qu'on cherche la qualité, c'est parce qu'on sait qu'il a des retombées positives sur l'économie. Cependant, la mesure de ces retombées se fait rarement.
  6. L'impact du tourisme sur l'environnement et le développement durable : les flux importants des touristes peuvent nuire à l'environnement que la destination doit préserver, il faut donc mesurer constamment cet impact (mesurer la capacité de charge de la destination, le niveau de pollution, la gestion des déchets, la propreté des zones côtières, la qualité de vie des habitants, ...).
  7. La redéfinition de la démarche suivie : après avoir connu la réalité mesurée sur le terrain, il faudra corriger le système en redéfinissant certains de ses éléments ou leur totalité si le système s'avère complètement défaillant. (*le rapport de la commission européenne, mesures communautaires affectant le tourisme, 2 juillet 1997*).

### **CONCEPTION D'UN MODÈLE DE LA GESTION DE LA QUALITÉ DANS LE SECTEUR DU TOURISME CÔTIER : MODÈLE DES FORCES ET FAIBLESSES**

---

Il s'agit d'un modèle qui recherche la qualité d'une façon continue car l'objectif n'est pas d'atteindre la qualité une fois mais de la préserver continuellement et d'en faire un argument fort de commercialisation. Ce

modèle consiste à décortiquer le produit touristique en définissant toutes les prestations que peut consommer un touriste durant son séjour dans la destination. Cette étape est primordiale car l'application du modèle se fait sur la base de chaque prestation à part et non sur le produit touristique offert en totalité.

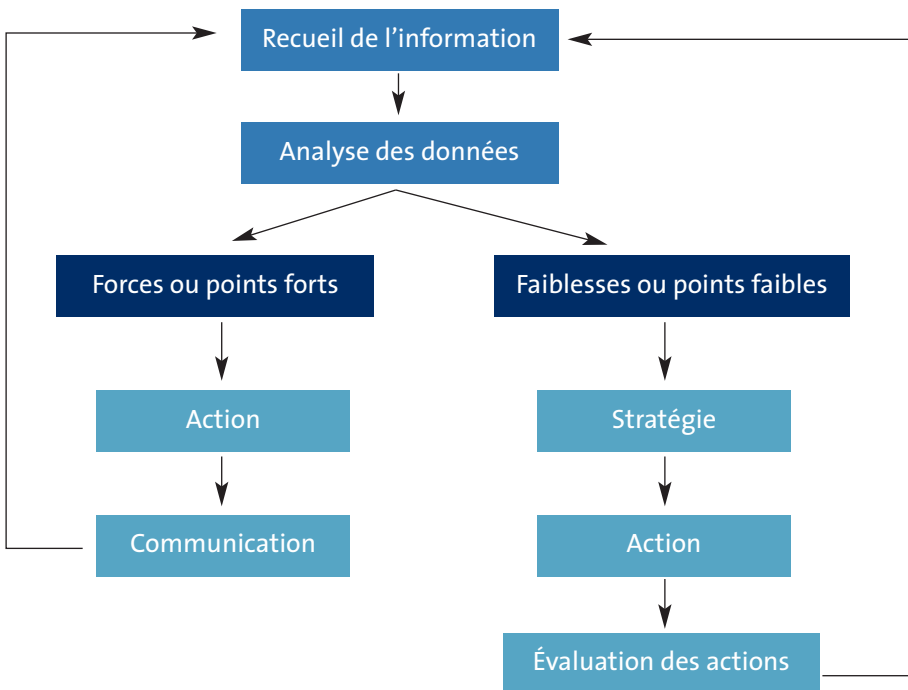
Le modèle ne peut être appliqué que quand nous avons défini toutes les prestations consommées par le touriste, car c'est un modèle qui s'applique à chaque prestation à part, ce qui nous permettra par la suite de consulter des experts dans chaque prestation afin de définir la stratégie la mieux adaptée à chaque prestation : la façon de traiter des problèmes de restauration par exemple ne sera pas la même pour un problème d'infrastructure et de routes. Pour la restauration, nous avons affaire au secteur privé, qui cherche lui même d'offrir un produit de qualité afin de devenir plus compétitif et de se faire une image chez les clients. Les professionnels de ce secteur accepteront donc volontiers de travailler sur la qualité de leur service et auront un grand intérêt à connaître le niveau actuel de satisfaction de leur clientèle et de comment l'améliorer. Par contre, pour le problème de routes par exemple, l'affaire doit être gérée par l'Etat, nous devons alors le motiver en expliquant l'importance de ce chantier et ses retombées sur le tourisme dans la destination et les résultats que ça peut avoir sur l'économie nationale, d'autant plus que nous parlons d'investissements lourds.

Toute destination touristique a certes des problèmes sur lesquels s'attardent la majorité des modèles de qualité, mais il ne faudra pas oublier qu'elle a aussi des points forts que nous pouvons exploiter pour améliorer son image de marque et son positionnement. Pour ce, le modèle ne traite pas uniquement les problèmes en vue de leur trouver des solutions, mais travaille aussi sur les points forts car ce sont des éléments qui nous permettront de communiquer une bonne image de la destination dans l'immédiat puisqu'ils sont déjà là, en attendant de remédier aux points faibles, chose qui prendra du temps puisqu'on aura à définir des stratégies, à les mettre en œuvre et à attendre le feed-back du consommateur alors que la destination a besoin dans l'immédiat d'arguments de commercialisation

lui permettant de se différencier de la concurrence et d'attirer plus de touristes.

Le modèle reprend le principe de continuité de recherche de la qualité pour son importance. Le marché change continuellement et les exigences des clients se mettent au goût du jour et ce qui était tolérable par un touriste il y a peu de temps le déplaît fortement aujourd'hui. Pour cette raison, atteindre un bon niveau de qualité aujourd'hui ne veut dire en aucun cas que la partie est gagnée et qu'on le préservera. Il ne faut jamais arrêter les travaux d'analyse de marché, de mesure de niveau de satisfaction de la clientèle et d'adaptation des outils de travail aux nouvelles exigences du secteur.

Le modèle des forces et des faiblesses peut être schématisé comme suit :



Description du modèle conçu :

Recueil de l'information : l'analyse du marché, ou analyse de l'existant est la première étape de ce modèle. Elle consiste à recueillir des informations et les transmettre telles qu'elles sont à l'équipe appliquant le modèle. Dans cette étape, les collaborateurs ont pour mission de voir ce qui se passe sur le marché, chercher de l'information auprès des touristes, mesurer leur degré de satisfaction vis-à-vis des services offerts par la destination, ...

Pour recueillir l'information, on peut se baser sur des moyens formels tels que les réclamations déposées par les touristes dans les offices de tourisme, mais aussi et surtout sur les moyens informels car malheureusement un grand nombre de consommateurs ne prend pas l'initiative de réclamer officiellement mais peut en discutant avec le personnel de l'hôtel, le chauffeur de taxi raconter les mésaventures qu'il a vécu. Pour ces raisons, il faut aller plus loin dans la recherche de l'information en le faisant auprès des professionnels du tourisme comme le personnel des hôtels qui ont généralement une idée sur ce qui plait ou déplaît les touristes dans la destination, ou les agences de voyage qui sont en contact direct avec le consommateur et peuvent donc facilement détecter les problèmes que les touristes rencontrent durant leurs séjours, ...

Analyse des données : une fois le recueil de l'information fait, il va falloir ordonner ces informations et les organiser sous forme de groupes d'informations concernant chaque prestation de service à part, puisque l'analyse sera faite ainsi par la suite.

Dans cette étape, il ne s'agit plus de jouer le simple rôle de rapporteur d'information, d'intermédiaire entre l'équipe de travail et le terrain. Il va falloir interpréter ces données, chose sans laquelle il serait impossible de les utiliser. Grâce aux données recueillies sur le terrain, l'équipe doit savoir quels sont les éléments qui satisfont le client et ceux qui le dérangent, donc définir clairement les points forts et les points faibles de la destination. Il faudra également connaître les concurrents de la destination et pouvoir se positionner par rapport à eux, comparer le degré de satisfaction de la clientèle dans la destination au degré de satisfaction chez les concurrents, ...

À partir de là, l'application du modèle sera faite séparément entre les points forts et les points faibles.

Les forces : ce sont les prestations de service qui font l'objet d'une bonne satisfaction clientèle, qui rend le séjour dans la destination agréable et qui motivent les touristes soit à retourner dans cette destination ou à en parler autour d'eux et la recommander.

Ceci dit, il est très rare qu'une prestation de service soit un point fort au complet. Chaque prestation sera décortiquée en plusieurs éléments parmi lesquels certains seront satisfaisants et les autres le seront moins. Par exemple dans la destination d'Agadir, la restauration est jugée moyenne par les touristes, ils aiment bien la gastronomie locale, mais trouvent les prix dans les hôtels un peu chers. Ou encore pour les plages, le consommateur voit que la destination a une grande panoplie de plages mais que certaines plages manquent de moyens de divertissement.

Dans cette étape, nous ne retenons que les éléments positifs de la prestation, le négatif sera traité par la suite.

Action : avoir des qualités et en être conscient n'est pas une fin en soi. L'objectif recherché par la définition des points forts est de conserver cet avantage concurrentiel tout d'abord, car tout avantage ignoré pendant longtemps pourrait devenir une faiblesse. Les touristes sont contents du choix des plages par exemple, il faudra alors en prendre soin, faire attention à leur propreté, les mentionner sur les différentes cartes de la ville afin d'y faciliter l'accès, ... Ceci d'un côté, et d'un autre la destination devra savoir exploiter cette force, la comparer à celle de la concurrence pour montrer qu'elle détient un réel avantage concurrentiel et attirer plus de clients.

Communication : si la destination est parvenue à définir ses forces, à les conserver mais que le consommateur n'en sait rien, c'est que tout ce travail n'aurait servi à rien. Dans cette étape, la destination doit s'habituer à communiquer sur ses avantages, à se comparer à d'autres destinations et à montrer sa compétitivité. Le consommateur doit savoir par tous les moyens que la destination qu'il visite est spéciale et que l'expérience vécue ne sera semblable à aucune autre.

Les faiblesses : il s'agit de refaire le même travail que celui fait pour les points forts, sauf que dans ce cas on ne retient que ce que le touriste aime le moins dans chaque prestation, ce qui poussera le consommateur à fuir la destination ou à en parler mal à ses proches.



La stratégie : une fois les points faibles de la destination connus, une stratégie s'avère primordiale. Cette étape consiste à dessiner les grandes lignes selon lesquelles la destination agira, avoir des axes sur lesquels travailler, c'est comme une feuille de route qui permettra à l'équipe de travail de définir ses priorités selon l'urgence, et savoir comment remédier à ces problèmes. Dans cette étape, l'équipe doit aussi savoir quels sont les moyens dont on aura besoin pour pouvoir mettre en œuvre cette stratégie et les rendre disponibles afin de faciliter la mise en œuvre. Durant cette étape, la consultation d'experts est fortement désirée afin d'adapter au mieux chaque stratégie au cas de la destination et de la prestation de service en question.

L'action : il s'agit de suivre la feuille de route définie auparavant, de respecter l'ordre de priorité et de détailler les grandes lignes en actions palpables. Si parmi les grandes lignes nous avons voulu améliorer le service dans les restaurants par exemple, les actions permettant d'atteindre ce but peuvent être des formations pour le personnel afin de maîtriser l'art du service, ou encore la motivation des serveurs par des moyens pécuniaires ou par la reconnaissance. L'action doit toujours aller dans le même sens de la stratégie car c'est l'ensemble des actions qui permet de réussir une stratégie.

L'évaluation des actions : le modèle ne s'arrête pas à la mise en œuvre des actions, mais continue sa quête de qualité en assurant un suivi de ces actions. Cette étape consiste à vérifier si les actions ont été bien définies, bien expliquées à ceux qui les appliquent, et si ces actions ont été mises en œuvre dans les meilleures conditions. Après ces vérifications, il faudra voir les résultats et retombées de ces actions sur les prestations pour lesquelles elle ont été faites, si le problème est résolu et si ce n'est pas le cas comprendre pourquoi et reprendre le travail.

Une fois les forces et faiblesses de la destination traitées selon les étapes tracées pour chacun de ces deux éléments, il faudra insister sur le principe de continuité. Après avoir mis en exergue des actions et les avoir évalué, on recommencera de recueillir des informations du marché pour voir si la stratégie était efficace. Cette stratégie sera soit validée, soit adaptée afin de corriger certaines imperfections ou afin de répondre à de nouvelles

exigences qui réapparaissent sur le marché, soit devra être refaite complètement si elle s'avère défailante.

Les mêmes cas seront rencontrés du côté des forces de la destination. On retournera recueillir l'information sur le terrain, voir si le travail fait a amélioré l'image de marque de la destination ou pas, pour savoir quels sont les éléments sur lesquels il faudra retravailler.

## **CONCLUSION**

---

Par cet article, nous avons essayé de toucher les différents enjeux de la qualité du produit touristique, produit très sensible et qui doit, surtout avec cette concurrence acharnée que connaît le secteur, être irréprochable afin de satisfaire le client dans un premier temps, et le fidéliser par la suite.

Le travail a commencé par montrer l'importance de la gestion de la qualité dans toute entreprise en général, et dans le cas des destinations touristiques en particulier. Ensuite, l'article a défini le tourisme et le tourisme côtier, a décrit le marché de ce secteur afin de bien connaître les caractéristiques du marché étudié et les exigences des clients qui changent constamment et qui sont de plus en plus compliquées à gérer et à satisfaire.

Ensuite, nous avons choisi des modèles de qualité que nous avons défini, et sur lesquels nous nous sommes basés afin de proposer un nouveau modèle de gestion de la qualité s'appliquant au cas des destinations côtières. Ces modèles ont été la boucle de qualité de E. Deming, le modèle EFQM et le modèle de la gestion intégrée de la qualité mis au point par la commission européenne.

A travers ces modèles, un nouveau modèle a été proposé reprenant les principes les plus importants de ceux qui l'ont précédé, et ajoutant des éléments qui ont été jugés importants pour la réussite d'application au secteur touristique côtier telle l'exploitation des points forts de la destination avant même de rechercher des solutions aux problèmes que rencontre la destination, ou encore l'analyse de chaque prestation de service à part au lieu de travailler sur le produit dans sa totalité.

Ce modèle présente quelques difficultés d'application. Il se base sur le traitement de chaque prestation de service à part, ce qui fera un grand nombre d'éléments à étudier et à analyser. L'importance de chaque prestation par rapport aux autres et l'ordre de priorité de traiter tel ou tel service en urgence n'est pas chose facile également.

L'application du modèle fera l'objet d'un futur travail, ce qui validera la possibilité de l'appliquer sur le marché, et qui poussera sans doute à améliorer le modèle et lui apporter des modifications afin qu'il soit finalisé. Cette application se fera au cas de la destination côtière d'Agadir pour expérimenter le modèle, mais l'application à toute autre destination semblable restera possible.

## RÉFÉRENCES

- Balfet, M., l'audit marketing touristique, Editions Economica, Paris, 1997.
- Commission européenne, mesures communautaires affectant le tourisme, rapport de la commission, COM (97) 322, 2 juillet 1997.
- Commission européenne, le rôle de l'union en matière de tourisme, Livre Vert, COM (95), 4 avril 1997.
- Durand Huguette, Jacques Spindler, le tourisme au XXIème siècle, l'Harmattan, 2004.
- Godin, P., qualité, environnement et développement durable dans les destinations touristiques : vers une approche intégrée, version française dans Cahiers Espaces n° 61, Paris, Juillet 1999.
- Haut commissariat au plan d'Agadir, documents internes de l'administration.
- ISO, Normes internationales ISO 8402, deuxième édition, 1994-04-01, ISO Genève.
- Larousse, Grand usuel Larousse : Dictionnaire encyclopédique, édition Larousse, 1997.
- Mersali Saida, la qualité dans l'industrie du tourisme : un impératif majeur pour un tourisme durable, Teoros, 23-2, 2004.
- Réau Bertrand, les français et les vacances : sociologies des pratiques et offres de loisir, CNRS éditions, 12 mai 2011.

Willy Faché, Innovation et amélioration de la qualité des services dans le secteur du tourisme. *Qualité et tourisme*, Desvignes, C. (red.), Paris, les éditions touristiques européennes, 1999, 32-40.

Site web de l'AFNOR, [www.afnor.org](http://www.afnor.org) consulté le 14/09/2013.

Site web de l'OMT, [www2.unwto.org](http://www2.unwto.org) consulté le 07/08/2013.

**Nassiba Gousaid**, 25 años, estudie en cuba en 2006 ciencias económicas, máster en 2011 en marketing y acción comercial en la escuela nacional de comercio y gestión de Agadir (2011). Actualmente realiza el doctorado y trabajo sobre “la satisfacción del cliente turístico en el servicio de la competitividad de un destino turístico, el caso del destino de Agadir”.

**Aziz Sair**, profesor investigador en la escuela nacional de comercio y gestión de Agadir, y responsable del laboratorio de investigación LARMACOLA.

**Allal Achaba**, doctor en marketing y turismo, profesor investigador en la escuela nacional de comercio y gestión de Agadir.

---

---

## LA SEGURIDAD COMO COMPONENTE ESENCIAL DEL CONCEPTO DE CALIDAD TURÍSTICA

Dr. Juan Jiménez García

*Doctor en Derecho. Profesor Titular de Universidad. Coordinador del Máster en Prevención de Riesgos Laborales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). E-mail: jjimenez@ddp.ulpgc.es*

Marcos Antonio Pérez Delgado

*Licenciado en Ciencias del Trabajo. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Profesor colaborador. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). E-mail: marcos.perez@ulpgc.es*

### RESUMEN

La actividad turística es un fenómeno social, cultural y económico que se encuentra en estrecha relación con el movimiento de personas de su lugar de origen a otros lugares, y que lo hacen por múltiples razones, y en muchos casos, bajo la libre elección del destino según múltiples factores. La Organización Mundial del Turismo recomienda adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo, dado los efectos que esta actividad tiene en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. La comunicación trata de poner en correlación el concepto de seguridad turística con los estándares de calidad convencionalmente aceptados, tanto en los destinos turísticos como en las instalaciones de residencia y/o alojamiento.

## ABSTRACT

*Tourism as an activity is a social, cultural and economic phenomenon in close relation with the movement of people from their place of origin to other places. This is done for many different reasons and, in many cases, with a free selection of the destination due to multiple factors. The World Tourism Organisation recommends to adopt a global approach of tourism development, management and supervision, because of the effects this activity has not only in natural surroundings but also in built areas as well as in the local population of the areas tourists visit and in the visitors themselves. This paper tries to relate the concept of tourist safety with the conventionally accepted standards of quality, not only in the tourist destinations, but also in the facilities of residence and/or lodging.*

## PALABRAS CLAVE

Seguridad turística, calidad turística, desarrollo, satisfacción, sostenibilidad.

## KEYWORD

*Tourist safety, tourist quality, development, satisfaction, sustainability.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La humanidad desde la prehistoria ha marcado su evolución y supervivencia a partir de movimientos migratorios en los que ha buscado otra forma de vivir y otro medio donde subsistir, generando recursos y estableciendo relaciones sociales que han formado parte de su cultura, de los sistemas económicos en cada momento, y del nacimiento de las civilizaciones, todo ello sin estar exento de riesgos y de posibilidades para su superación, viviendo episodios en los que ha generado el conocimiento, la tecnología y los medios para asegurar los retos y el avance permanente.

La historia antigua de las civilizaciones nos muestran experiencias de escribas y funcionarios del Nuevo Imperio Egipcio, donde en sus viajes

también se aprecia el disfrute y la curiosidad, según las inscripciones encontrados en Saqqarah, Abusir (Egipto), son sus principales motivaciones. Con un conocimiento más profundo de la geografía del Imperio, y con los grandes avances para la época en muchas disciplinas, el nivel de seguridad en sus viajes, tanto por los medios de transporte y de residencia, como de las prácticas médicas, navegación por el Nilo y control de los desastres por crecidas de éste, dan cuenta de su nivel de desarrollo como potencia y civilización.

El mundo Griego y Romano, fue testigo de lo que hoy llamaríamos turismo cultural: la motivación en sus desplazamientos por el conocimiento de sus templos, sus costumbres y su cultura. El período en el que transcurren estos desplazamientos hay que situarlo entre el S. IV y II a.c. hasta los viajes de Paulo Emilio en el 168 a.c. en los que podemos observar este fenómeno de formación de acumulación de patrimonio artístico, como la que realizó éste último desde Grecia hasta Roma en esa fecha. La ventaja en cuanto a seguridad que ofrecía el imperio romano permitía la existencia de un orden que garantizaba este tráfico, cuyo orden conocemos como *Pax Romana*, mediante la cual el área del mediterráneo se encontraría con un nivel de estabilidad favorecedora del desarrollo vivido.

La Edad Media traería escasas referencias a los movimientos de población de forma transitoria con intención de volver al origen, como podríamos entender el turismo hoy en día, salvo por los retiros temporales a monasterios de las clases de la nobleza y el clero, y también por las crecientes peregrinaciones a lugares míticos revestidos de un componente religioso. La inseguridad en los caminos y las pésimas condiciones de las poblaciones hacían generar un clima reacio a los traslados salvo en los casos de extrema motivación; en algunos casos se propiciaron los viajes por mar como forma alternativa, aunque se hiciera con un alto coste para las misiones.

La Revolución industrial traería las primeras formas de movimientos de personas mediante medios de locomoción más seguros, más rápidos y a mayor escala, lo que generó una revolución de la industria de los viajes; el principal exponente de esto último serían las promociones realizadas por Thomas Cook mediante la oferta de paquetes de viajes y bonos para el disfrute de lugares de alojamiento, con mayor seguridad en el destino

y una mayor confianza para el cliente; junto a ello hay que situar el desarrollo de grandes movimientos de población forzada hacia América y el crecimiento de una clase media y alta con enorme potencial económico favorecido por el auge económico y por la extensión de medios de transporte, como el ferrocarril y el barco de vapor en todas sus gamas, proliferando a finales del S. XIX y principios del S. XX la construcción de grandes transatlánticos. Las líneas en estos casos se dirigían en mayor medida a destinos con mayor desarrollo económico y social, siendo preferentemente hacia América del Norte.

La mitad de S. XX traería un nuevo orden tras las dos grandes guerras mundiales. La unión de los pueblos a través de diferentes organismos, entre los que se encuentra la Organización de las Naciones Unidas, en el seno de esta institución en el que aparecerían entidades dirigidas al fomento de materias como el turismo, del que surgiría el Primer Congreso Internacional de Organismos Nacionales de Turismo celebrado en Londres en 1946, que daría lugar a la concesión de Estatuto Consultivo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) en 1948 como organismo internacional de carácter no gubernamental, citándose en español como Organización Mundial del Turismo (OMT).

La evolución de la organización ha tratado de constituir las Comisiones regionales por diferentes zonas del mundo, implicando a los gobiernos dada la importancia del turismo y aspectos esenciales de su formación y desarrollo. El capítulo más importante en el tema que tratamos en este trabajo se fundamenta en la Primera Conferencia Parlamentaria sobre el Turismo, organizada con la Unión Interparlamentaria de los Países Bajos, en la cual se adoptó la Declaración de la Haya sobre el Turismo, (1989); este modelo generó una perspectiva global e integradora sobre turismo, sociedad, economía, sostenibilidad con el medio ambiente, seguridad en todas sus vertientes, como parte sustancial del descanso de los trabajadores, mercado y realidad internacional de desplazamientos y planificación por los gobiernos nacionales.

La globalización de los mercados, y entre ellos la industria del turismo, ha llevado en la últimas décadas a la normalización y estandarización de



muchos de los procesos y facetas de las actividades productivas, entre ellas la de seguridad; de ahí los procesos de mejora continua y la implantación de sistemas de gestión de la calidad, entre los que se encuentran las normas convencionales, que en el entorno europeo tienen sus máximos exponentes en las normas OSHAS 18001 y UNE-14001; la primera asume la seguridad y salud laboral, siendo aplicable a las instalaciones turísticas; la segunda los sistemas de gestión ambiental; y ambas son compatibles con la certificación Q de calidad turística española, en nuestro Estado.

El nuevo orden mundial ha traído consigo el replanteamiento de conceptos en materia de seguridad internacional, tanto el de seguridad global como el de seguridad sostenible, acorde con las políticas de presencia de las grandes potencias en el entorno de la globalización y de la competitividad en el que estamos insertos, con un enfoque con variables propias para el desarrollo social, económico y político con otros países.

Los objetivos que persigue la comunicación son: mostrar el concepto de seguridad turística, y sus múltiples componentes; analizar el concepto de calidad turística convencional y doctrinalmente; relacionar ambos conceptos con los destinos y sus servicios; y por último, proponer las acciones encaminadas a lograr destinos turísticos con mayor demanda, de forma competitiva en mercados estables y seguros.

La metodología para la realización de la comunicación se ha fundamentado en un estudio analítico de fuentes, tanto legales como documentales, con la búsqueda bibliográfica entre julio y septiembre de este año en *Annals of Tourism Research*- Universitat de les Illes Balears, y los siguientes descriptores: *tourist safety*, *tourist quality*, *development*, *satisfaction*, *sustainability*. Los registros oscilaron entre 35 y 60 tras la combinación de las diferentes palabras clave. Los artículos de mayor relevancia tomaron como base las publicaciones de artículos en *National safety council*, *Pergamon* y *Tourism Management* en ELSEVIER, ed. Se seleccionaron los artículos que mostrasen una mayor relación con los objetivos del artículo.

## 2. CONCEPTO DE SEGURIDAD TURÍSTICA

---

El término de seguridad turística puede tener diferentes enfoques en su estudio, aquí nos referiremos a la intención del turista de un regreso seguro y en las mejores condiciones para cumplir su pleno deseo de disfrute y de viaje de placer. Para ello trataremos de desglosar el concepto de turismo por una parte, y de seguridad por otra, conscientes de que la suma debe dar como resultado un planteamiento de seguridad turística orientado hacia la calidad del servicio que demanda el turista y la que los destinos deben ofrecer, teniendo en cuenta las líneas de orientación de la Organización Mundial del Turismo (OMT) hacia un concepto global del turismo.

Las teorías más extendidas acerca del origen de la palabra turismo señalan la idea de la persona que va a un lugar y vuelve a su origen. Así nos encontramos con una de las corrientes que proviene en su sentido etimológico de su significado en latín de las palabras *tornus* como torno, y *tornare* que significa redondear, tornear, girar, que acompañado del sufijo *ismo* le imprimiría acción. La otra corriente, más divulgada, indica su origen sajón, *Torn*, y que evolucionaría a través de los siglos hacia su mayor desarrollo en el S. XVIII, cuando los aristócratas británicos iniciarían viajes a la cultura de Grecia y Roma para su enriquecimiento cultural en pos de la laicización humanista (Morère Molinero, N. 2006) y en cuyo proceso se acuñaría el término *Grand Tour* fijando la raíz de la palabra turismo. Existiendo otras corrientes para su denominación, parece interesante señalar la idea como constructo sobre la base de los movimientos de personas con intención de volver y que mantienen una intención de aprovechamiento personal más allá de su vida cotidiana, como se vendrá a reforzar en los siguientes apartados.

La definición para la OMT, (1994) nos indica que *el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros* (Sancho, A. 2008). En ese sentido, se ha llegado a la convención de la definición frente a otros movimientos migratorios de otros tipos. Igualmente dicha orga-

nización en su Glosario básico del turismo también incluye términos más precisos según las pernoctaciones que acontezcan, así se le llama excursionista a la persona que hace turismo pero sin pernoctar, o en general, el turista es el que pernocta hasta un plazo de un año antes de volver al origen.

La complejidad de la temática nos inclina hacia un concepto de la seguridad turística, donde se recojan de manera más completa cada uno de los factores que intervienen en su aplicación y la consecución de objetivos, así la seguridad turística será el *“conjunto de medidas, condiciones objetivas y percepciones existentes en el ámbito social, económico y político de un destino turístico, que permiten que la experiencia turística se desarrolle en un entorno de libertad, confianza y tranquilidad y con la mayor protección física, legal o económica para los turistas y sus bienes y para quienes contraten servicios turísticos en dicho destino”* (Blanco Herranz, 2006).

La Unión europea también se ha posicionado en la línea de llevar a cabo una definición en cuanto a la seguridad de los usuarios y clientes, y así mediante Informe de la Comisión de Transporte y Turismo del Parlamento europeo sobre mejora de la seguridad, derechos de los consumidores y de los estándares comerciales en el sector turístico, de 2 de marzo de 1998, vino a definir la seguridad turística mediante el otorgamiento de una esfera de protección al turista, concretándola hacia que *la protección de los turistas debiera entenderse como las medidas relativas a la protección física, legal o económica de los turistas en la U. E. o de quienes han contratado un servicio con un agente radicado en la U.E.* (Blanco Herranz, 2006). Con ello, no solamente se garantiza la seguridad en territorio comunitario, sino además en las relaciones comerciales entre prestadores de servicios y comerciantes con clientes que se encuentren fuera del ámbito europeo.

La orientación de las superpotencias en los últimos tiempos ha generado una tendencia hacia la prospección en los países donde se sitúa la expansión, que va en la línea de la compensación a los países origen de las materias, o de las fuentes de riqueza, como puede ser el turismo, de tal manera que se crean las infraestructuras comunitarias, a la vez que se crea el soporte necesario para la ventaja competitiva del destino en la comodidad, confort y seguridad de los visitantes. La proyección ideológica

hacia esa tendencia ha encontrado uno de sus exponentes en la Administración Obama en Estados Unidos de Norteamérica.

En relación a la seguridad, se ha acuñado el término de seguridad sostenible, y que ha sido más desarrollada que el concepto de seguridad global, ambas por dicha Administración. Así, la seguridad sostenible ha de entenderse como el equilibrio de las llamadas tres “Des”, defensa, desarrollo y diplomacia (García Sánchez, I.J., 2010) en los países donde se deban establecer relaciones como “países amigos”. Ha sido un enfoque dirigido hacia zonas de características determinadas, como el medio oriente, pero puede servir para ilustrar el desarrollo de líneas de expansión con otras tendencias. La propia naturaleza de la Unión Europea no ha servido para encontrar acciones en esa línea, aunque siga políticas similares según los casos, por la crítica del autor.

### **3. LA SEGURIDAD TURÍSTICA EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO**

---

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha tratado en su dilatada historia los aspectos claves de la actividad turística, teniendo en cuenta desde sus orígenes, que por su importancia, los aspectos que le rodean se imbrican de manera horizontal en toda su extensión, como así ha venido a reconocer la propia institución en sus fines y recogidos en los Documentos básicos de la OMT, volumen I. Dichos fines expresan que *el objetivo fundamental de la Organización será la promoción y desarrollo del turismo con vistas a contribuir al desarrollo económico, la comprensión internacional, la paz, la prosperidad y el respeto universal, y la observancia de los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos, sin distinción de raza, sexo, lengua o religión.*

La articulación de dichos objetivos, desde el origen de la OMT, ha tenido en cuenta una serie de valores para el desarrollo del turismo y de los países donde se desarrolla expresados en los fines que se han descrito, pero fue con motivo de la Declaración de La Haya sobre Turismo en 1989, donde se concretó los aspectos a tener en cuenta para conseguirlos.

La propia Declaración recoge como concepto general, que *todos los gobiernos deberían actuar a favor de la paz y de la seguridad nacionales, regionales e internacionales que son imprescindibles para el desarrollo del turismo nacional e internacional*. Bajo esa premisa general, el sistema global de estabilidad en los entornos seguros se hace imprescindible para una adecuada planificación de la actividad en la sociedad, y especialmente para el turismo, ya que imprime valor y permite generar la calificación de un destino bajo la denominación de “paz positiva”, frente a la llamada “paz negativa” o “falsa paz”, tal y como se le ha denominado en la literatura reciente (Causevic, S., Lynch, P., 2012). En artículo de dichos autores, se recoge la experiencia de la vuelta a la estabilidad tras la guerra de Bosnia-Herzegovina, en la que se profundiza en los componentes de la estructura de “paz positiva”, entre los que cabe destacar: entendimiento humano mediante la comunicación, educación, cooperación, resolución de conflictos, gestión de conflictos y no la mera ausencia de violencia para la prevención de la conflictividad. El caso, dada su localización, se expone de manera particular en la zona, pero puede servirnos para ilustrar que la paz en un destino turístico va más allá de la mera ausencia de guerra, parafraseando la definición de *salud* de la Organización Mundial de la Salud, de la que se cita que es *el bienestar físico, psíquico y social, y no la mera ausencia de enfermedad*.

La Declaración mencionada dedica un apartado especial al concepto de seguridad turística, mediante la redacción del Principio VII, en el que se concretan los focos de atención hacia los objetivos comunes de seguridad, como son *respeto de la dignidad y la protección de los turistas*, como requisitos previos del desarrollo turístico.

Los rasgos descritos por la OMT en sus principios hacia la seguridad abarcan un conjunto de cuestiones a tener en cuenta, como son: viajes y desplazamientos; desarrollo de políticas hacia la seguridad; características de los equipamientos seguros para turistas, tanto en seguridad pasiva como frente a acciones que las alteren; ordenamientos jurídicos especializados en materia de turismo que atiendan los casos específicos y necesarios; y por último, la clasificación necesaria para el conocimiento e información de las medidas recomendadas para su protección.

La actividad de la OMT (UNWTO en inglés) durante su historia ha ido dirigida a la celebración de Conferencias para tratar los diferentes aspectos que configuran su programa, así se han desarrollado temas como: Formalidades Aduaneras para la importación temporal de vehículos automotores particulares de carretera y para el turismo (1954); Definición de términos de visitante y turista con fines estadísticos internacionales (1963); Simplificación de las formalidades a los viajes internacionales, con una Resolución General sobre el desarrollo turístico, incluyendo la cooperación técnica, la libertad de desplazamiento y la ausencia de discriminación (1963); Convenio para facilitar el tráfico marítimo internacional (1965); y más recientemente, el acuerdo de la O.N.U. para realizar actividades de cooperación técnica con los Gobiernos (1976); Resolución definiendo las necesidades estadísticas de la industria turística; Medidas Recomendadas para la seguridad en el turismo y Medidas para un turismo accesible a los minusválidos (1991); Papel director de la OMT para la eliminación de la pobreza a través del desarrollo sostenible del turismo (2005); y por último, realizando una selección de temas al caso, como son, La contribución del turismo a la recuperación económica mundial y a la transformación “verde” a largo plazo (2010).

Algunos autores apuntan a la estabilidad política como base para el desarrollo de políticas y acciones que faciliten el conjunto de orientaciones anteriormente descritas por la OMT en los Estados y destinos turísticos, al decir que el turismo depende fundamentalmente de la ley y el orden, pero la cantidad de turistas dependen de la estabilidad política (Richter, L. 2004). Así, en un estudio sobre la estabilidad política en México se daba cuenta de las condiciones que en general marcan un destino como ese, de tal manera, que se caracterizaba al país americano bajo una doble faceta, por un lado su enorme potencial turístico, y por otro su inestabilidad política (Cothran, D.A., Cothran, Ch. C., 1998).

#### **4. ASPECTOS DE LA SEGURIDAD VALORABLES POR LOS TURISTAS**

---

La objetivación de los riesgos reales para la mayoría de los turistas está dibujado de forma distinta según diferentes variables, y en algunas oca-

siones, no arroja resultados concluyentes sobre la percepción que tienen sobre los riesgos que ofrecen los destinos turísticos y el tipo de riesgos a los que se pueden ver sometidos (Floyd M.F, Pennington – Gray L. 2004). Nos ayudan estos estudios a tomar como variables algunos tipos de riesgos que tienen más preminencia sobre otros, y que en circunstancias concretas pueden tener una preferencia de percepción sobre los encuestados. Así en un estudio ofrecido por dicho autor, se llegó a catalogar el tipo de riesgos sobre los que tenían más preocupación los encuestados, según la siguiente lista por orden de cuestionamiento: posibilidad de sufrir un accidente; ser víctima de un crimen; sufrir un atentado terrorista; desaprobación por la familia del destino; sufrir una estafa; enfermar; tener una experiencia decepcionante con el viaje; y por último, el de desastres naturales.

En ese sentido, el trabajo realizado por Floyd y Pennington, basándose en encuestas realizadas por agencias de viajes, mostraron que solo el 30% de los americanos abandonaron su proyecto de vacaciones tras la catástrofe de las Torres Gemelas. Similar valoración sobre la incidencia de sucesos catastróficos fue la referida a los atentados de Madrid el 11 de marzo de 2004, a partir de los datos obtenidos que reflejan, tanto en la capital, como en el conjunto de España, y valorados conjuntamente los datos del PIB, e informes de consultoría económica recogen una leve caída relacionada con los salvajes atentados, pero que en pocos meses se llegó a una recuperación similar a los períodos anteriores a la catástrofe (Blanco Herranz F.J, 2004).

Existen aspectos subjetivos aún por estudiar en cuanto a la percepción de los turistas derivado de la satisfacción de los destinos, teniendo en cuenta, la amplitud de aspectos a considerar, como es el caso de la satisfacción y disatisfacción, que no siempre se sitúan encontrados, si no que algunas veces conviven sin ejercer una mayor distorsión sobre las decisiones de los viajeros, aunque sí sobre sus preferencias.

Un ejemplo basado en el caso de desastres naturales lo podemos encontrar en un artículo sobre la gestión de la crisis derivada del tsunami que azotó el Océano Indico provocado por un movimiento sísmico en Japón en marzo de 2011. Una de las conclusiones del autor viene a exponer

que existen evidencias de la relación entre percepción del turista y la seguridad (Rittichainuwat, N.B., Chakraborty, G., 2012) y acaba exponiendo que el aumento de seguridad genera una percepción positiva para el turista, pero que una actuación exagerada puede asustarlo (Rittichainuwat, N.B., 2012). De ahí podría concluirse, que para el turista, una satisfacción por la seguridad puede llevar consigo un grado de disatisfacción mayor o menor según los casos.

El estudio sobre la estrecha relación entre satisfacción y disatisfacción lo es tanto que para algunos autores, en el diseño de la políticas turísticas, no hay que olvidar que una evaluación positiva de un recurso puede ir de la mano de una negativa simultáneamente, y que ambos pueden determinar la elección del destino (Alegre, J., Garau J., 2010). Conviene no perder de vista esta dimensión, ya que aspectos sobre la información y concienciación de los turistas en determinados asuntos relativos a la seguridad deben adaptarse al tipo de cultura de procedencia, teniendo en cuenta sus costumbres, lengua, religión, entre otros, ya que de lo contrario puede tener efectos adversos a la seguridad, y a la elección del destino.

La respuesta a la actitud reactiva frente a los riesgos viene dada por la prevención de los riesgos y los desastres, pues aunque muchos de ellos no puedan evitarse, sí que se pueden mitigar sus efectos. Una línea de actuación en ese sentido es la llamada cultura positiva de la seguridad (Kennedy, R. Kirwan, B., 1998), mediante la cual se asienta un aspecto fundamental de la seguridad basada en la gestión del día a día, incluyendo actividades, gestión de la seguridad, identificación de roles capacitados para su práctica y con enorme identificación con su papel en dicha gestión (Choudhry, R.M, Fang D., Mohamed S., 2006). Parece que con esta vía más constante y sutil se facilita la gestión y se aminora la disatisfacción, aunque cabe abundar su conceptualización en mayor profundidad en futuros estudios, ya que los motivos de disatisfacción deben ser explicados cuando se utilicen, ya que estadísticamente muchos no se encuentran correlacionados (Alegre, J., Garau J., 2010).

Los factores que influyen para la determinación de las causas que originan una mayor percepción subjetiva de la seguridad, en todo caso, debe ser estudiada desde el campo de la psicología, y es ahí donde se han en-



contrado respuestas desde diferentes estudios según las escuelas desde donde se produzca el análisis, desde la psicoanalíticas hasta la de las de las neurociencias en pos de determinar el origen de la motivación para la elección de destinos turísticos. El esfuerzo por relacionar temas de turismo con psicología ha sido estudiado hasta en 63 artículos recogidos en *Annals of tourism reseach* entre el 2001 y el 2007, tanto entre los que se relacionan directa o indirectamente con temas mayores o menores, estando presentes entre los primeros el comportamiento de consumidores y motivación (24) o humor e intereses de participación (2), permitiendo entre ambas escalas el resto de estudios clasificados de diferentes tipos.

El más recientemente encontrado analiza los últimos avances en la relación entre turismo y psicología tratando la motivación y la elección de destinos, las actitudes y la satisfacción, la memoria presente de la experiencia turística, el crecimiento personal de la vivencia, precauciones sobre el endeudamiento derivado de los viajes, y por último, la anticipación del futuro. Por lo expuesto, las motivaciones para iniciar un viaje de turismo, la percepción de la experiencias, y las actitudes que se derivan va a depender de múltiples factores individuales y grupales que deben analizarse según los casos y su objeto (Pearce, P., Packer J., 2013).

El caso de la seguridad en relación al turismo merece un tratamiento especial en su análisis, teniendo en cuenta las repercusiones que de su estudio se pueden derivar. Intentando llegar a una aproximación sobre explicaciones a los motivos que dan como consecuencia una mayor o menor predisposición, teniendo en cuenta la opción de seguridad, podemos indicar que *los patrones de motivación provienen del valor e importancia de la ponderación de los riesgos que los turistas hacen del uso de la información* (Pearce, P., Packer J., 2013).

En otro análisis con otra visión, en este caso desde dos ópticas confrontadas, podemos encontrar la comparación entre percepción recibida desde dos partes, de una la de los turistas, y desde otra la de los agentes de viaje, en un estudio sobre percepción de servicios desde los clientes y las agencias realizado en el medio oeste americano de Estados Unidos en dos comunidades distintas. Del estudio han podido concluir los autores (Vogt, C.A., Fesenmaier, D.R., 1995) que de los trece valores comparados, el

que más se acerca entre oferentes y receptores del servicio es el de *sentimiento de seguridad* con un valor de 0.61, frente a la mayor diferencia que existe en *los tiempos de operaciones y su conveniencia*, que alcanza un valor de 12.67 en una significación de  $p < .001$ . Como se puede entender, los factores de percepción sobre la seguridad se encuentran más compartidos entre la población, pues atienden a valores, noticias, alarma social contrastada o estabilidad en los destinos. Otro aspecto que hemos tratado en cuanto a disatisfacción, y que merecería un trabajo de mayor profundidad sería la actitud mediática que deben vencer los destinos para ganar con técnicas de marketing las desventajas que ofrecen, pero como decimos, es un tema de mayor calado que tiene relaciones con las técnicas de ventas y promoción.

El apartado sobre el que desarrollamos este punto trata de ofrecer una visión sobre las intenciones de los turistas con respecto a sus viajes desde un punto de vista de la percepción sobre la seguridad, pero no podemos dejar atrás el fundamento principal en relación al enfoque global de la OMT hacia la industria turística, y es que por definición, la seguridad se integra dentro los constructos sobre calidad, a la vez que sobre los de derechos, como es el de la integridad de los visitantes a los destinos, de ahí los sistemas integrados sobre gestión de la calidad, de la seguridad y del medio ambiente que hemos conocido en apartados anteriores y que normalizados en sistemas convencionales de certificación tratan de fijar los estándares comunes en los ámbitos donde se apliquen, como es el caso de las norma UNE dedicadas al turismo en Europa, cuya referencias podemos encontrar en la bibliografía de este artículo.

La complejidad del tema tratado, y el enfoque sobre la seguridad, requiere un análisis que desborda las cifras de tal o de cual estadística de accidentalidad o víctimas, y entronca con la visión hacia la mejora continua de los factores que inciden en la percepción del turista y el fin principal de estas técnicas, como es que vuelva a su origen en perfectas condiciones, y además satisfecho. Teniendo en cuenta ese análisis factorial ya aceptado por todas las escuelas del conocimiento podemos subrayar la síntesis de un trabajo sobre *calidad, satisfacción e intención conductual* en el que se trata de confirmar la fuerza de las hipótesis de que la percep-

ción de desarrollo de la calidad es más completa que la satisfacción (Baker, D.A., Crompton J.L., 2000). El estudio confirma la hipótesis sobre lo que ya existían evidencias y concluye con una expresión que merece la pena tener en cuenta: *no podemos controlar tu humor o el clima, pero podemos ayudar a suministrarte el más alto nivel de calidad que te podemos ofrecer bajo nuestra responsabilidad. Por favor, ayúdanos a mejorar la calidad mediante la evaluación de las siguientes características*. Esta frase, sacada de un instrumento de verificación de resultados de servicio ayuda a la mejora continua mediante las acciones gerenciales oportunas en pos de la gestión de la calidad.

Como se puede apreciar, en el modelo de calidad se dan los elementos de seguridad positiva que ya hemos analizado anteriormente, tendentes a analizar los sistemas integrados desde un punto de vista holístico, como lo ha planteado en sus investigaciones Cooper en el año 2000 (Choudhry, R.M, Fang D., Mohamed S., 2006). Esta visión hacia el enfoque global de la seguridad en los sistemas de calidad es fundamental, tanto en los destinos, como en las instalaciones hoteleras y de alojamiento en sus múltiples vertientes, tanto de orden público, de las instalaciones y edificaciones, como de los sistemas de transporte al igual que de la seguridad alimentaria y los derechos de los turistas como clientes y usuarios.

## **5. LA SEGURIDAD EN LOS DESTINOS DERIVADA DE LOS FENÓMENOS NATURALES**

---

Los desastres naturales han jugado en la historia un papel crítico en la estabilidad de las sociedades, puesto que en muchos casos son imprevisibles y pueden generar una gran cantidad de energía y cambios en el territorio que afectan al ser humano y su civilización en sus múltiples variantes. Hasta aquí el término de desastres naturales no comportaría mayor discusión si no fuera porque la terminología anglófona entra en la generalización empleada en la mayoría de artículos encontrados en la base de datos de *Annals of tourist research* para incluir en los trabajos tanto a desastres naturales como a fenómenos naturales, cuando por algunos autores el término de desastres naturales hace referencia a los fe-

nómenos naturales que conllevan daños a las personas o a las infraestructuras (Godoy, L., 2009), y por el contrario los fenómenos naturales no necesariamente producen daños adversos para el ser humano, y en nuestro caso al turismo y toda la actividad que desarrolla.

En sí misma la discusión podría ser baladí, si no fuera porque en la mayoría de los casos, la repercusión que tienen dichos fenómenos naturales con el daño que pueden producir viene dada por la elección del ser humano, o por el desconocimiento que tiene nuestra civilización de los desencadenantes producidos por la naturaleza (Becken S., Hughey K. F.D., 2012) y cómo se enfrenta el desarrollo urbanístico, el destino turístico, o la combinación de ambos. De igual modo, y desde el punto de la sostenibilidad, el hecho de que la población turística se encuentre en espacios que no conoce habitualmente, su conducta es móvil por su afán de conocer o disfrutar, la confusión por las normas de tráfico y su interés por aprovechar su impulso positivo en los desplazamientos, unido a las condiciones, con mayor o menor grado de desarrollo en el lugar le hacen ser víctimas de los riesgos potenciales.

La literatura al respecto ha venido a referir el estudio que relaciona los desastres naturales con el turismo desde diferentes ópticas según su dimensión, de la que daremos cuenta en este momento según su repercusión desde el punto de vista de la sociología. Para algunos autores, los desastres naturales han venido a ser estudiados desde su vertiente del crecimiento vertiginoso que le puede hacer vulnerable a los desastres; la organización de los recursos para hacer frente a las catástrofes; las amenazas naturales inesperadas que los agentes turísticos y los turistas desconocen; entre otros factores a tener en cuenta, sin dejar atrás los de inestabilidad política, social o económica (Cohen E., Cohen S.A, 2012).

En todo caso, ello nos debe llevar a analizar cada aspecto en su justa medida según el destino, los factores propios del lugar y el beneficio de la industria que se pretenda desarrollar, proponiendo las medidas en el interés de las posibilidades de crecimiento local y la satisfacción del turista. Hay que tener en cuenta, que el desarrollismo sin una adecuada planificación puede poner en peligro las posibilidades de supervivencia de las poblaciones naturales del lugar, y a la flotante, en caso de foco de

riesgo por fenómeno natural, llámese colapso de cuencas hidrológicas o potenciación de infraestructuras energéticas que puedan verse dañadas por terremotos u otros fenómenos naturales (Dante Fratta, J. Carlos Santamarina, 2006).

Lo presentado hasta ahora carecería de la suficiente visión positiva, si no propusiéramos elementos que enriquecieran el espectro de la experiencia vivida en focos diferentes del planeta ante la preparación de los destinos frente a los fenómenos naturales. De una parte, el análisis de situación y las propuestas tras el triste desastre acaecido en el océano Pacífico en 2011 con motivo del tsunami producido cerca de las costas de Japón. De otra, ofreceremos la respuesta de organización de los medios para hacer frente a las catástrofes por parte de Nueva Zelanda.

El otro caso que pretendemos plantear es la experiencia sobre estudio y propuesta de medidas para aminorar los efectos de un posible tsunami, tras el ocurrido el 11 de marzo de 2011 en las costas del océano indico, y que afectó a toda la ribera desde Japón hasta la India. La zona es muy propensa a este tipo de fenómenos, teniendo en cuenta el cinturón en la placa tectónica cercana a Japón, y máxime cuando la magnitud del maremoto está cercano a los 9 grados en la escala de Richter, lo que da un desconocimiento de sus efectos potenciales (Green, 2006).

El otro inconveniente añadido es el tiempo de respuesta de la población ante la llegada de la fuerza del océano con tanta magnitud devastadora, ya que además del movimiento de las placas tectónicas, hay que tener en cuenta la distancia al epicentro donde se ha originado la falla submarina, lo que da escaso margen de maniobra, estimado entre 5 y 15 minutos tras el origen del terremoto submarino (Green, 2006). A eso tendríamos que añadir la preparación de la población para la respuesta organizada que pueda mitigar sus efectos adversos, lo que en muchos casos agrava la situación, limitando las posibilidades de evacuación hacia zonas más seguras (Bird J., Lubkowki Z., 2005).

La probabilidad de que un suceso de estas características pueda suceder hace marcar una distinción entre la percepción y la seguridad del turista, con lo que se aprecia como improbable el acontecimiento y la lejanía en la toma de medidas para que pueda evitarse, lo que a la larga genera

un inconveniente desde el punto de vista preventivo, pero que solo es visto como una respuesta para no generar una alarma innecesaria en los destinos, aunque no sea el mejor criterio preventivo (Rittichainuwat, N.B., Chakraborty, G. 2012).

La experiencia aportada en estos casos incide sobre la necesidad de completar la información en los destinos de los riesgos que puedan darse originados por este tipo de catástrofes. Igualmente se debe ampliar los medios predictivos para conocer con la anticipación debida el acontecimiento y los medios de observación de cualquier alteración de las condiciones en la costa. La preparación del personal y la dotación de personal cualificado para hacer frente a las catástrofes. En la línea de mejorar las condiciones constructivas se impone la revisión del tipo de construcciones y su proximidad a la costa. En sí, la complejidad de las zonas y destinos que puedan verse afectadas hace necesaria la profundización en los estudios que deban realizarse (Rittichainuwat, N.B, 2012).

El otro caso, situado en Nueva Zelanda se basa en el riesgo contrastado que existe en la zona de sufrir fenómenos naturales derivados de su proximidad a la placa tectónica Austral y la convergencia con la placa sub Antártica, lo que ha generado terremotos, erupciones volcánicas y fenómenos atmosféricos extremos. En ese caso, el gobierno se ha preparado mediante la organización de los recursos gubernamentales necesarios para hacer frente a una catástrofe mediante la llamada *Defensa Civil* o Protección Civil en nuestra terminología. Igualmente la promoción del turismo y su desarrollo, se lleva a cabo mediante la agrupación de los agentes que intervienen en el turismo (tourism cluster). La experiencia hasta la fecha en la región de Northland indica la relación conjunta de la *defensa civil* con el *tourism cluster* mediante una relación de trabajo planificado para el establecimiento de planes de contingencia frente a las catástrofes que puedan originarse en la región (Becken S., Hughey K. F.D., 2012).

Los trabajos se llevan a cabo mediante la generación de documentos incluyen la respuesta apropiada según los casos y que afectan, tanto a los recursos gubernamentales como al *cluster*, cuya eficacia no supone ningún tipo de normativa, ni disminuye la jurisdicción de la *Defensa Civil*, y por el contrario implica a las partes, haciéndolas partícipes de la evalua-

ción, preparación y respuesta frente a los acontecimientos que puedan surgir. Su máxima se simplifica en las 4 Rs (en inglés) reducción, preparación (readiness), respuesta, recuperación. Como puede apreciarse, parece un buen ejemplo de desarrollo basado en la integración de la seguridad en el sector turístico.

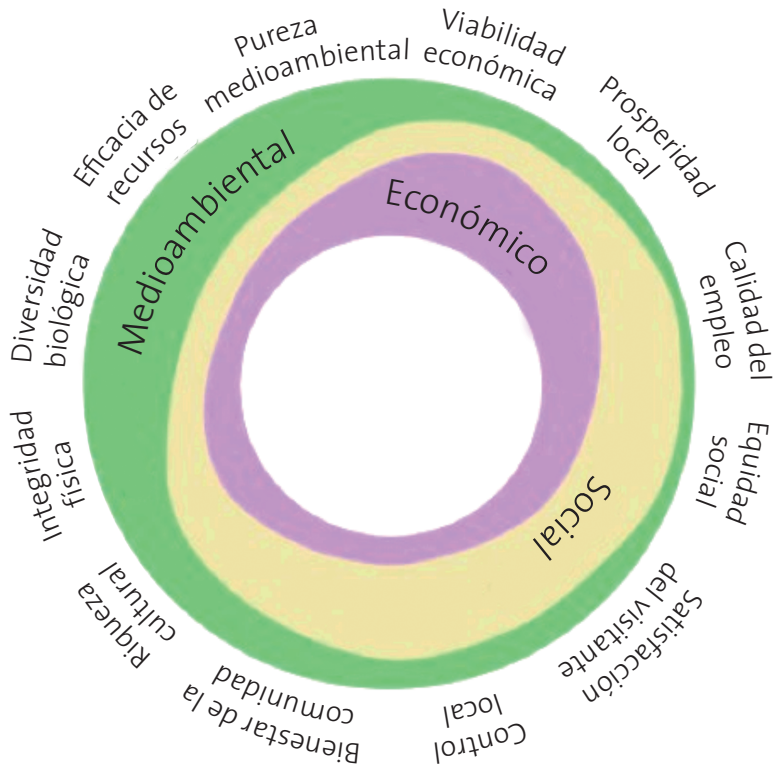
## **6. LA ACCIÓN DE LOS GOBIERNOS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD TURÍSTICA**

La OMT, junto al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en documento conjunto llamado *Por un turismo sostenible, Guía para responsables políticos*, editado en 2006, establece en el apartado 1.5, con respecto a los *retos clave para un turismo más sostenible*, que la salud y seguridad se considera un problema mundial para la sostenibilidad del turismo, además argumenta *que la imagen, la gestión de la información y las medidas específicas para mejorar la seguridad de los turistas tienen implicaciones políticas*.

La intersección entre turismo y otras áreas de estudio relacionadas, como justicia social, sostenibilidad ambiental, desastres naturales, terrorismo, patrimonio, opinión pública y gestión de los recursos convierten a esta industria en un sinfín de posibilidades de su implicación sociológica, económica, geográfica, entre otras áreas del conocimiento, que hacen necesaria la acción de los gobiernos y las organizaciones transnacionales, a partir de la implicación denotada en todas esas acciones (Cohen E., Cohen S.A, 2012).

El documento mencionado sobre turismo y sostenibilidad recoge los 12 objetivos y los pilares destacados por los autores para representar los factores y dimensión de sus aspectos como podemos apreciar en la figura 1.

FIGURA 1. FACTORES Y DIMENSIÓN DE TURISMO Y SOSTENIBILIDAD. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, PROGRAMA DE LA NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE. GUÍA PARA LOS RESPONSABLES POLÍTICOS (2006). OMT, PNUMA. MADRID



El contenido de la Guía incide en el protagonismo de los gobiernos para relanzar el papel que juega la sostenibilidad en el turismo, y en el caso que nos ocupa, en la mejora de la seguridad y salud en este sector. Para ello destaca varias vías de acción, entre las que se encuentran el establecimiento de políticas para el desarrollo y la gestión del turismo, centradas siempre en el turismo. Mediante la capacidad de reglamentar las normas oportunas, y de otra, utilizando los incentivos económicos necesarios, se debería desarrollar la promoción y difusión de las prácticas más prioritarias en cada caso.



Los datos de la OMT en relación al barómetro de turismo mundial consolidan a Europa como la mayor región turística del mundo con un incremento del 5% de visitantes en los ocho primeros meses del año 2013 (Comunicado de prensa de la OMT, P.R. 13066) con un incremento de 20 millones de turistas en ese período, dentro del incremento de las cifras del turismo mundial que elevan el número de turistas hasta los 747 millones, con un incremento de 38 millones más que en el 2012.

La acción de la Unión Europea en ese sentido ha jugado un papel decisivo en la consecución de normas, políticas y acciones para legislar, favorecer y promover la calidad turística, la sostenibilidad en la industria y la seguridad de los turistas. En ese sentido, el despliegue normativo ha gozado de una intensidad diferente según los instrumentos ejercidos y según las materias. Cabe recordar que los Reglamentos son vinculantes para los Estados miembros; las Directivas han de ser traspuestas al ordenamiento jurídico del Estado mediante la legislación del mismo; las Decisiones vinculan a los que va dirigido; las Recomendaciones no son vinculantes; y por último los Dictámenes permiten una declaración sobre un tema, pero no vinculan hasta que no se regule el tema por los Estados (Derecho de la UE, europa.eu, 2013).

La materia del turismo se ha desarrollado en la Unión Europea con una graduación distinta según los temas, así tenemos Reglamentos para el establecimiento de sistema de compensación por denegación de embarque; código de conducta para sistemas mecanizados de reserva; y por último, responsabilidad de compañías aéreas en caso de accidente. En cuanto a las Directivas, las más significativas, son la relativa a la seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta que la mayoría de las instalaciones hoteleras se consideran lugares de trabajo; reconocimiento obligatorio para garantizar la seguridad en la explotación de servicios regulares de transbordadores; y en último lugar, sobre seguridad en instalaciones de transportes de persona por cable. En relación con las Recomendaciones, nos encontramos con la de información normalizada en los hoteles existentes; y por último, sobre seguridad en los hoteles contra el riesgo de incendio (Blanco Herranz, 2006).

El desarrollo de la Unión Europea en materia de turismo también ha tenido un enfoque más global en asuntos más generales sobre la materia, como puede ser el Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a las estadísticas europeas sobre el turismo; Innovación en el turismo: definición de una estrategia para un desarrollo sostenible en los territorios insulares; Resolución del Parlamento Europeo sobre impacto del turismo en las regiones costeras; Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre comunicación de la Comisión: Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo, cuya fuente podemos encontrar en la bibliografía (Eur-Lex).

La legislación en la materia que cuenta con un mayor desarrollo para evitar los riesgos en las instalaciones hoteleras se encuentra con un texto fundamental, como es la Directiva Marco (89/391/CEE) relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo. De su contenido podemos destacar que las medidas preventivas que se deban arbitrar en sus puestos de trabajo se deberán llevar a cabo siguiendo los siguientes principios de la actividad preventiva: evitar los riesgos; evaluar los riesgos que no se puedan evitar; combatir los riesgos en su origen; adaptar el trabajo a la persona; tener en cuenta la evolución de la técnica; sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro; planificar la prevención integrando la organización, las condiciones del trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales; y dar las debidas instrucciones a los trabajadores en aras de conseguir una mayor participación. Como puede apreciarse, muchos de dichas acciones coinciden con los principios inspiradores de la sostenibilidad en cualquiera de las manifestaciones de una actividad productiva.

Como puede apreciarse, el esfuerzo por tratar los temas de la Agenda Europea por el Turismo ha tenido una acción constante en el fortalecimiento de las bases para poder ofrecer una actividad turística de calidad, sostenible y segura que ofrezca a nuestros visitantes el destino que merecen y que junto a las políticas que se desarrollan desde la Unión y desde los Estados complementan los ejes necesarios para que todos los agentes implicados, Gobiernos, empresarios y sociedad faciliten un entorno en

áreas ya consolidadas como históricas, ya no solamente por su potencial productivo, sino por su diversificación en el turismo histórico-patrimonial, en sus recursos naturales, sus costumbres y su industria.

## **7. CONCLUSIONES**

---

La comunicación que se presenta ha tratado de relacionar el concepto de calidad turística en el marco del turismo sostenible, teniendo en cuenta un aspecto esencial en el desarrollo del sector tan importante como es la seguridad turística.

La adecuada conceptualización de la seguridad turística nos puede ayudar a llevar a cabo una actividad productiva más racional, más integrada con otros focos de atención en la industria, como puede ser localidad y la sostenibilidad, y puede contribuir a que la inversión realizada encuentre un retorno social, económico y de futuro tanto para los promotores de la actividad como para la sociedad del destino turístico.

Los imponderables de los factores de riesgo encuentran a través de una adecuada gestión en la prevención de riesgos una forma de prevenirlos, pero también una forma de mitigar sus efectos, con los beneficios actuales y futuros, algunos, irreparables.

El cambio cultural hacia una gestión eficaz de los recursos y los medios para conseguir estándares de calidad aceptables por los turistas, sus agencias, sus gobiernos y su opinión pública favorecen la marca de calidad más allá de la propia sistematización de los procesos de acreditación, consiguiendo repercutir en valor añadido la gestión, la solvencia y la fidelización del servicio que se presta.

Las áreas geográficas que cuentan con un mayor desarrollo en la implementación de normas, políticas y prácticas seguras, y por tanto de calidad se encuentran entre los destinos más visitados, lo que hace que se deba seguir en el estudio, la planificación y la implantación de medidas en un constante proceso de mejora continua, favoreciendo el desarrollo de las poblaciones de destino, estableciendo estándares de calidad más adaptados a las necesidades de la industria, y un fomento de actividades alternativas a las preferencias tradicionales del turismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/sectores/turismo.asp#Un13H-L6T1Y>
- Alegre J., Garau J. (2010). Tourist Satisfaction And Dissatisfaction. *Annals of Tourism Research*, Vol. 37, No. 1, pp. 52-73, 2010. doi:10.1016/j.annals.2009.07.001.
- Baker, D.A., Crompton J.L. (2000). Quality, Satisfaction And Behavioral Intentions. *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 785-804, 2000. PII: S0160-7383(99)00108-5.
- Bird J., Lubkowki Z., 2005. Managing tsunami risk. *The lancet* (2005). 395 (9456), 271-273.
- Blanco Herranz, F.J., 2004. Reflexiones sobre seguridad, poderes públicos y actividad turística. *Estudios Turísticos*, nº 160 (2004), pp. 5-29.
- Blanco Herranz, F.J., 2006. Reflexiones sobre seguridad, poderes públicos y actividad turística (III): una aproximación al concepto de seguridad turística. [http://www.belt.es/expertos/HOME2\\_experto.asp?id=2974](http://www.belt.es/expertos/HOME2_experto.asp?id=2974)
- Brigety R. Dewan S. (2009). A National Strategy for Global Development. Protecting America and Our World Through Sustainable Security. [www.americanprogress.org](http://www.americanprogress.org)
- Causevic S., Lynch P. (2011). *Annals of Tourism Research* 38 (2011) 780–800. doi:10.1016/j.annals.2010.12.004
- Center for American Progress. Sustainable Security 10. Why We Need a New Security Paradigm. <http://www.americanprogress.org/issues/2009/08/pdf/ss101.pdf>
- Cohen E., Cohen S.A. Current Sociological Theories and Issues in Tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 39, No. 4, pp. 2177-2202, 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.009>
- Comunicado de prensa de la OMT, P.R. 13066, (2013) Madrid. <http://www2.unwto.org/es/press-release/2013-10-17/el-turismo-internacional-crece-impulsado-por-los-buenos-resultados-de-europ>
- Cothram D.A., Cothram C.C. (1998). Promise or political risk for mexican tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 477-497, 1998. PII: S0160-7383(97)00100

- Dante Fratta, J. Carlos Santamarina, (2006). Daños causados por el huracán Katrina en Biloxi, Mississippi. *Revista Internacional de Desastres Naturales, Accidentes e Infraestructura Civil* . Vol 6, No 1 (2006). ISSN 1936-1483 (on line). Recuperado el 14 de noviembre de 2013, de <http://academic.uprm.edu/laccei/index.php/RIDNAIC/search/results>
- Derecho de la UE, europa.eu (2013). Reglamentos, Directivas y otros actos legislativos. [http://europa.eu/eu-law/decision-making/legal-acts/index\\_es.htm](http://europa.eu/eu-law/decision-making/legal-acts/index_es.htm). Recuperado el 13 de noviembre de 2013
- Eur-Lex (2013). <http://eur-lex.europa.eu/Result.do?idReq=1&page=14>. Recuperado el 13 de noviembre de 2013
- Floy M. F., Pennington – Gray L. (2004). Profiling Risk Perceptions of Tourists. *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, p. 1051–1054, 2004.
- García Sánchez. Documento Informativo 23/2010 Seguridad Sostenible: “The Smart Power In Action” (1) El Escenario Norteamericano, Español y Europeo. (NOVIEMBRE 2010). Instituto Español de Estudios Estratégicos. [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_informativos/2010/DIEEI23-2010SeguridadSostenible.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_informativos/2010/DIEEI23-2010SeguridadSostenible.pdf)
- Godoy L. (2009). Acerca del concepto de desastres naturales. *Revista Internacional de Desastres Naturales, Accidentes e Infraestructura Civil*. Vol 9, No 1 (2009). ISSN 1936-1483 (on line). Recuperado el 14 de noviembre de 2013, de <http://academic.uprm.edu/laccei/index.php/RIDNAIC/search/results>
- Green T.A. (2006). Tsunamis: how safe is the United States? *FOCUS on Geography*, 48 (4), 31-36.
- Morère Molinero N. (2006). Turismo e historia: formación e información en el turismo. un estado de la cuestión. *Revista de análisis turístico*, 2, 86-102.
- Organización Mundial del Turismo, Programa de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Guía para los responsables políticos (2006). OMT, PNUMA. Madrid.
- (OMT) ISBN 13: 978-92-844-1189-4, (OMT) ISBN 10: 92-844-1189-0  
<http://www.unpei.org/sites/default/files/PDF/policyinterventions-programmedev/Making-tourism-more-sustainable-SP.pdf>

- Organización mundial del turismo (2013), Documentos básicos de la OMT, Volumen I – Estatutos, reglamentos, acuerdos, cuarta edición, OMT, Madrid. <http://dtxtq4w6oxqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/130726basicdocumentsspweb.pdf>
- Pearce, P., Packer J., (2013). Minds On The Move: New Links From Psychology To Tourism. *Annals of Tourism Research*. Volume 40, January 2013, Pages 386–411. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.10.002>
- Rittichainuwat, N.B., Chakraborty, G. (2012). Perception and importance and what safety is enough. *Journal of Asian Earth Science*, 36,56 -66
- Rittichainuwat, N.B (2012). Tourist suppliers' perception toward crisis management on tsunami. *Annals of tourism research*. *Tourism management*. 34 (2013) 112-121.
- Richter, L. (1994). The Political Dimensions of Tourism. In *Travel, Tourism, and Hospitality Research* (2nd ed.), J. R. Brent Ritchie and C. R. Goeldner, eds., pp. 219-232.
- Sancho A. (2008). Introducción al turismo. Organización Mundial del Turismo. *BuenasTareas.com*. Recuperado 06, 2013, de <http://www.buenas-tareas.com/ensayos/Introducci%C3%B3n-Al-Turismo-Omt/27289025.html>
- Vogt, C.A., Fesenmaier, D.R., (1995). Tourists And Retailers' Perceptions Of Services. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 763-780, 1995. 0160-7383 (95)0003

---

---

## PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN MODELO DE MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS<sup>1</sup>

José Miguel Rodríguez Antón (Dir.); *josem.rodriguez@uam.es*

M<sup>a</sup> del Mar Alonso Almeida; *mar.alonso@uam.es*

Diego Barrado Timón; *diego.barrado@uam.es*

Javier Benayas del Álamo; *javier.benayas@uam.es*

Marisol Benito Rey; *marisol.benito@uam.es*

Lorenza Berlanga de Jesús; *loren.berlanga@uam.es*

Sara Campo Martínez; *sara.campo@uam.es*

Marisol Celemin Pedroche; *marisol.celemin@uam.es*

Cristina Esteban Alberdi; *cristina.esteban@uam.es*

Silvia Gil Conde; *sylvia.gil@uam.es*

Juan Ignacio Martín Castilla; *juanignacio.martin@uam.es*

Patricio Morcillo Ortega; *patricio.morcillo@uam.es*

Luis Rubio Andrada; *luis.rubio@uam.es*

Filipa Valido-Viegas de Paula; *filipa.validoviegas@uam.es*

María Villalba Salvador; *maria.villalba@uam.es*

*Profesores de la Universidad Autónoma de Madrid*

---

1 La presente comunicación tiene su fundamento en el Proyecto de Investigación competitivo titulado "ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE ESPAÑA COMO DESTINO TURÍSTICO. PROPUESTA DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE INTANGIBLES TURÍSTICOS", que ha sido seleccionado por la UAM (Ref. CEMU 2013-5) y se está desarrollando por el presente Equipo de Investigación desde abril de 2013 hasta marzo de 2015.

## RESUMEN

Dada la creciente importancia que el turismo tiene para muchas economías, los países están realizando verdaderos esfuerzos por elevar su grado de competitividad turística. Ante esta situación, vamos a proponer la creación de un modelo integral de competitividad turística, que dé pautas a las Administraciones Públicas y a las empresas privadas del sector para que actúen adecuadamente sobre aquellas variables clave que nos permitan explotar y potenciar al máximo los elementos diferenciales, especialmente intangibles, que posee nuestro país como destino turístico, para incrementar nuestra competitividad a nivel internacional.

Para ello, se efectuará un detallado estudio de la literatura relacionada tanto con los productos y destinos turísticos, como con la propia competitividad de los mismos y con los intangibles, lo que nos permitirá llegar a proponer un nuevo modelo de competitividad que contará con unos indicadores ponderados en función de las opiniones de un amplio número de expertos de los distintos subsectores que configuran el turismo.

## ABSTRACT

*Given the growing importance of tourism for many economies, countries are making great efforts to raise their level of tourism competitiveness. In this situation, we propose the creation of an integrated model of tourism competitiveness, useful to offer guidelines to public authorities and private sector companies to act appropriately on those key variables that allow us to exploit and maximize the differential elements, especially intangible, that has our country as a tourist destination, to increase our international competitiveness.*

*To achieve this, we will study the state of the art related to both products and destinations, as well the competitiveness and the intangibles; this will allow us to propose a new model of competitiveness with indicators that will be weighted according to the opinions of a large number of experts from the all subsectors of the tourism.*



## PALABRAS CLAVE

Productos turísticos, destinos turísticos, competitividad turística, intangibles, modelo de competitividad turística.

## KEYWORDS

*Tourism products, tourist destinations, tourism competitiveness, intangibles, tourism competitiveness model.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La importancia que el Turismo tiene para nuestro país está fuera de toda duda. Tanto su aportación al PIB, como el volumen de empleo generado, determinan que esta actividad sea básica para el desarrollo económico de nuestro país. Sin embargo, la profunda crisis en la que estamos inmersas la mayor parte de las economías desarrolladas, junto con la aparición de potentes competidores, hacen aconsejable una revisión y reformulación estratégica de nuestra capacidad de atracción como destino turístico.

Para que España siga siendo un destino turístico de referencia se hace necesario incrementar nuestro grado de competitividad turística internacional. En el último informe publicado por el World Economic Forum (2013), hemos mejorado nuestro posicionamiento desde el último Informe, publicado en 2011, pasando del octavo puesto mundial al cuarto, tan sólo por detrás de Suiza, Alemania y Austria (en 2009 éramos sextos y en 2008, nos situamos en la quinta posición). De los catorce bloques en los que se descompone el índice de competitividad turística, ocupamos posiciones de relieve en dos de ellos: en concreto, somos los líderes en recursos culturales y quintos en infraestructuras turísticas. Sin embargo, no somos competitivos por precios, pues de los ciento cuarenta países analizados, ocupamos el puesto ciento seis (AECA, 2013).

Ante esta situación, vamos a proponer la creación de un modelo integral de competitividad turística, basado tanto en el empleado por el World Economic Forum como en el propuesto por Hong (2008), que dé pautas a

las Administraciones Públicas y a las empresas privadas del sector para que actúen adecuadamente sobre aquellas variables clave que nos permitan explotar y potenciar al máximo los elementos diferenciales, especialmente intangibles, que posee nuestro país como destino turístico, para incrementar nuestra competitividad a nivel internacional.

## **2. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL TEMA**

---

El estudio de los productos turísticos cuenta con un amplio bagaje científico. Si consideramos un producto turístico como aquellos bienes o servicios, tangibles o intangibles, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes turísticos, nos encontramos con múltiples aportaciones. Por citar, tan sólo, algunas de ellas, conviene destacar los trabajos de Smith (1994), McIntosh, Goeldner y Ritchie (1995), Valls (1996), Middleton y Clarke (2001) o Gherardi (2003), orientados a la conceptualización del producto turístico. En cuanto a los componentes del producto turístico, destacan las aportaciones de Burkart y Medlik (1981), Tocquer y Zins (1987), Molina (1991), Middleton (1994), Figuerola (1995), Esteban (1996), Cooper et al. (1998), Mediano (2000) o Abranja (2005).

Igualmente, existen múltiples aportaciones relacionadas con los destinos turísticos –entendidos éstos como aquellas áreas geográficas que cuentan con unas características específicas que hacen atractiva su visita a los clientes turísticos– como las de Stabler (1991), Haan et al. (1991), Mill y Morrison (1992), Smith (1994), Cooper et al. (1998), Buhalis (2000), Bigne, Font y Andreu (2000), Murphy, Pritchard y Smith (2000), Lumsdon (2000), Gunn (2002), McIntosh et al. (2002), Russo y Borg (2002) o Bercial y Timón (2005).

Tradicionalmente, la oferta turística ha combinado los atractivos de los productos y destinos turísticos, intentando ofrecer la máxima calidad posible. En este campo destacan aportaciones como las de Martilla y James (1977), Parasuraman et al. (1985), Cronin y Taylor (1992), Valls (1996), Cooper et al. (1997), Kotler et al. (1997), Gurría Di bella (1998), Méndez (1998), Tribe y Snaith (1998), Furió (2000), Medina (2000), Valls (2000), Newsome et al. (2002), Alonso Almeida et al. (2006), Cooper et al. (2007), Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2008), Campo (2009) o Alonso (2009).

Si consideramos España no sólo como un destino turístico, sino también como un producto turístico, se hace necesario determinar qué elementos, tangibles e intangibles de nuestra oferta turística son verdaderamente atractivos y nos van a seguir permitiendo posicionarnos entre los principales destinos turísticos del mundo. En otras palabras, es imprescindible que en momentos como los actuales, en los que soportamos una profunda crisis económico-financiera, y en la que están apareciendo importantes competidores, entre los que destaca China, nuestras autoridades y nuestros empresarios revisen nuestro grado de competitividad turística internacional y reformulen, con una visión estratégica, nuestra capacidad de atracción como destino turístico (Rodríguez Antón, 2012).

El análisis de la competitividad es clásico en el ámbito de las ciencias sociales. Competitividad, definida de la manera más simple posible, es la capacidad que cualquier agente, organización, empresa o país tiene de competir. Los primeros estudios relacionados con la competitividad de las naciones se deben a David Ricardo quién, a comienzos del siglo XIX propuso la teoría de la ventaja comparativa, por la que una nación podría destacar en el comercio internacional en aquellos productos en los que tuviese una ventaja relativa con respecto a sus competidores. En todo caso, no fue hasta Michael Porter cuando se dio el verdadero espaldarazo al estudio de la competitividad gracias a su teoría de las ventajas competitivas que, en un principio se circunscribió al ámbito de los sectores industriales (Porter, 1985) y, posteriormente, lo amplió al ámbito de las naciones (Porter, 1990). En concreto, el modelo del diamante de medición de las ventajas competitivas de un país se basa en las interrelaciones existentes entre cuatro factores: Estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas, las condiciones de la demanda, la existencia y características de las industrias relacionadas y de soporte y, por último, las condiciones de los factores; a las que habría que añadir, las influencias que siempre pueden ejercer los gobiernos, facilitando y apoyando a los sectores y a las empresas que los configuran.

Siguiendo a Hong (2008), competitividad turística es “La posición competitiva relativa (en términos de beneficios y de crecimiento) de la industria turística de una nación en un mercado global, incluyendo países

desarrollados y en vías de desarrollo, la cual podría, por lo tanto, incrementar la renta real de sus ciudadanos y mejorar su nivel de vida". Se han realizado aportaciones científicas en el ámbito del estudio de la competitividad de los destinos turísticos. Entre ellas podemos destacar las de Crouch y Ritchie (1999), Saveriades (2000), Weaver (2000), Costa (2001), Kim et al. (2001), Jang y Feng (2006), Claver, Molina y Pereira (2007), Gomezelj y Mihalic (2008) o Cracolici y Nijkamp (2009).

Desde el punto de vista de la competitividad turística de las naciones, existen varios modelos, entre los que destacan, siguiendo a Aguiló y Sastre (2011), el de Crouch y Ritchie (1999), basado en la combinación de los modelos de Ricardo y Porter anteriormente descritos, el de Dwyer, Forsyth y Rao (2000) y su ampliación con el de Dwyer y Kim (2003), que a la hora de determinar la competitividad turística de un país parten de los precios turísticos y su diferencial, de la existencia de recursos naturales, de otros recursos creados, de aspectos logísticos, de la calidad de servicio y de factores de apoyo.

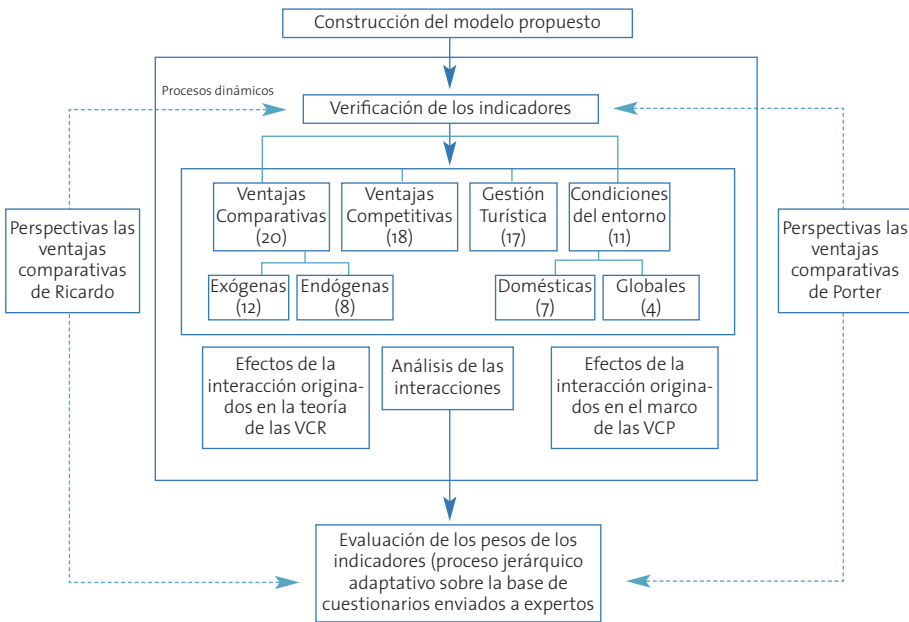
El modelo más difundido actualmente sobre la competitividad global de los países es el que emana del informe de competitividad turística promovido por el World Economic Forum (2013). En su *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, siguiendo el modelo emprendido en 2011, propone la existencia de tres grandes subgrupos de competitividad de las naciones que engloban a catorce pilares de competitividad: Marco regulatorio turístico, que cuenta con cinco pilares: Política y regulación (67), Sostenibilidad medioambiental (25), Seguridad (23), Salud e higiene (24) y Priorización de la industria turística (10); Entorno empresarial e infraestructuras turísticas, que cuenta con otros cinco pilares: Infraestructuras de transporte aéreo (10), Infraestructuras de transporte por tierra (10), Infraestructura turística (5), Infraestructuras de telecomunicaciones (28), Competitividad en precio (106); y, por último, Recursos humanos, culturales y recursos naturales turísticos, que posee otros cuatro pilares: Recursos Humanos (34), Afinidad a la industria turística (39), Recursos naturales (29), Recursos culturales (1) (los números entre paréntesis indican el puesto que ocupa España para cada uno de los pilares considerados (T&T regulatory framework (Policy rules and regulations, Environmental sustaina-

bility, Safety and security, Health and hygiene y Prioritization of Travel & Tourism); Business environment and infrastructure (Air transport infrastructure, Ground transport infrastructure, Tourism infrastructure, ICT infrastructure y Price competitiveness in the T&T industry) y T&T human, cultural, and natural resources (Human resources –Education and training y Availability of qualified labor–, Affinity for Travel & Tourism, Natural resources y Cultural resources)). Esta organización (World Economic Forum, 2012) aplicar la misma metodología para calcular la competitividad del sector Turismo de la zona ASEAN.

El modelo más avanzado de competitividad turística es el propuesto por Hong (2008). Este autor, partiendo del hecho consistente en que los modernos análisis de la competitividad han evolucionado desde el modelo “ricardiano” al “porteriano”, integra ambos enfoques con aportaciones de otros autores, creando un modelo dinámico que pretende dar las pautas para crear un procedimiento y utilizar una metodología de evaluación que permita valorar la competitividad de los destinos turísticos (ver Figura 1).

El modelo de Hong (2008) se fundamenta en la utilización de cuatro grandes bloques de indicadores, tres de origen endógeno y uno de origen exógeno. Por lo que respecta a los indicadores endógenos, el primero hace referencia a las Ventajas comparativas, tanto exógenas como endógenas, con las que cuenta cada nación; el segundo se refiere a las Ventajas competitivas que posee y el tercero a la propia Gestión turística llevada a cabo en cada nación. El indicador exógeno se refiere a las Condiciones del entorno, tanto relativas al propio país como a las generales del planeta. Estos cuatro grupos de indicadores se van a ver afectados por las influencias que determinadas actuaciones pueden tener en la obtención y consolidación de las ventajas comparativas de Ricardo y de las ventajas competitivas de Porter.

**FIGURA 1. ESQUEMA DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

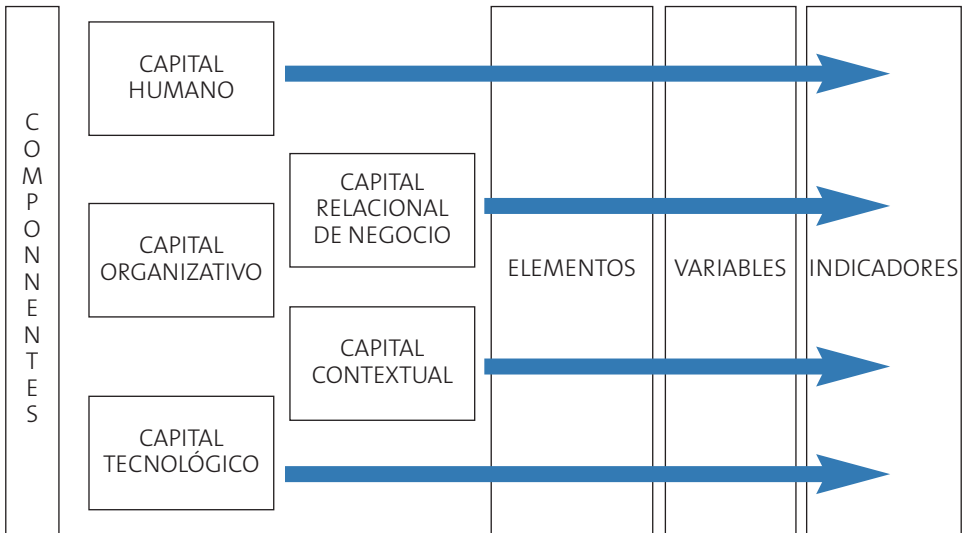


Fuente: Hong (2008)

Dado que buena parte de las variables que integran este modelo pueden ser denominadas intangibles, es necesario relacionar este modelo con los estudios realizados sobre los intangibles en la economía. Afortunadamente, el análisis de los intangibles en la economía ha sido muy estudiado, aunque no tanto su aplicación al ámbito del turismo y, sin embargo, no cabe duda que el atractivo de un destino turístico va a descansar en la existencia de unos intangibles que deben ser considerados a la hora de establecer una política turística. En concreto, partiendo de la existencia de un importante número de modelos de capital intelectual, –la mayor parte creados para empresas–, el núcleo del grupo de investigación que presenta este proyecto creó un modelo de capital intelectual hotelero (Rodríguez Antón et al., 2004; Rodríguez Antón et al., 2005 y Rodríguez Antón y Rubio, 2006).

Este modelo de capital intelectual hotelero se estructura en torno a cuatros conceptos: componentes, elementos, variables e indicadores. Los componentes son los distintos tipos de capitales en los que se descompone el modelo; los elementos son distintos tipos de activos intangibles que, agrupados por conceptos homogéneos, dan lugar a los componentes. Las variables son también activos intangibles más concretos que se pueden agrupar en el ámbito de un elemento y, por último, los indicadores son instrumentos de medición que permiten conocer la situación y la evolución de las variables anteriormente citadas. Este modelo parte de la existencia de cinco capitales: Humano, Organizativo, Tecnológico, Relacional de Negocio y Contextual. El capital humano hace referencia al conjunto de intangibles que caracterizan a las personas que trabajan en un hotel. El capital organizativo viene definido por los intangibles emanados de la estructura, diseño y procesos de la organización hotelera. El capital tecnológico hace referencia a aquellos intangibles tecnológicos vinculados a la operativa propia de un establecimiento hotelero. El capital relacional de negocio se refiere a los intangibles generados por las relaciones que un hotel mantiene con los principales agentes económicos externos vinculados directamente con su actividad. Y, por último, el capital contextual viene dado por los intangibles generados por las características específicas de dicho entorno llegando a considerar, incluso, el espacio físico en el que actúa, así como por los emanados de las actuaciones que un hotel mantiene con el resto de agentes sociales que actúan en su entorno (ver Figura 2).

FIGURA 2. MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL HOTELERO



Fuente: Rodríguez Antón, et al. (2005)

En conclusión, en el presente proyecto se pretende relacionar los modelos de medida de la competitividad turística del World Economic Forum (2013) y de Hong (2008) con el modelo de capital intelectual hotelero de Rodríguez Antón et al. (2004; 2005) y Rodríguez Antón y Rubio (2006) con el fin de integrar los dos primeros modelos con las aportaciones del enfoque de intangibles que facilite las claves a las Administraciones Públicas y a las empresas relacionadas con el ámbito turístico para elevar la competitividad de nuestro país como destino turístico.

### 3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

El presente trabajo parte de la hipótesis o premisa consistente en que a medida que un país, como destino turístico, posea unos mejores intangibles turísticos, va a poder ser más competitivo en un entorno internacional caracterizado por un fuerte incremento de la competencia internacional –aunque dicha presión se relaje ocasionalmente por problemas polí-



ticos, sociales y naturales de algunos de sus principales países competidores— y por la existencia de clientes cada vez más experimentados, más exigentes y mejor formados.

Ante esta situación, se hace necesario utilizar un modelo integral de medida de la competitividad turística internacional de las naciones que permita efectuar un diagnóstico de la situación, estructural y coyuntural por la que pasan. Este modelo se puede convertir en la base de la formulación de estrategias de apoyo, por parte de las Administraciones Públicas respectivas y de acción por parte de las empresas y grupos empresariales que actúan en el sector para elevar su competitividad a nivel internacional.

La creación de este modelo de medida de la competitividad va a partir de la existencia de tres modelos ya contrastados empíricamente (el modelo del World Economic Forum, 2013; el modelo de Hong, 2008 y el de Rodríguez Antón et al., 2004 y 2005 y Rodríguez Antón y Rubio, 2006), que vamos a intentar complementar, añadiendo a los dos primeros el enfoque de intangibles que caracteriza al tercero.

Con la realización del presente proyecto pretendemos alcanzar los siguientes objetivos:

- Profundizar y aportar nuevas perspectivas en el concepto de recurso turístico.
- Profundizar y aportar nuevas variables, especialmente intangibles, que definan el concepto de destino turístico.
- Profundizar en el concepto de competitividad turística, especialmente en sus componentes intangibles.
- Contrastar la aplicabilidad del modelo de competitividad turística de Hong (2008) a la realidad turística española.
- Integrar el modelo de capital intelectual hotelero de Rodríguez Antón et al. (2004), Rodríguez Antón et al. (2005) y Rodríguez Antón y Rubio (2006) en los modelos del World Economic Forum (2013) y en el de Hong (2004) en los aspectos concretos de intangibles turísticos como elementos base de la competitividad de un país, proponiendo un nuevo modelo integral de competitividad turística internacional.
- Medir el grado de competitividad turística de nuestro país a partir de la utilización de dicho modelo.

- Proponer medidas de actuación, tanto a nivel de apoyo de las Administraciones Públicas implicadas, como de acción por parte de las empresas y grupos empresariales turísticos, que eleven el grado de competitividad turística de nuestro país.

#### 4. METODOLOGÍA

---

Para la realización del presente proyecto se empleará la siguiente metodología:

En primer lugar, se realizará un profundo análisis del estado del arte relativo a los dos conceptos básicos que fundamentan en estudio: producto turístico y destino turístico. Dado que existe una abundante bibliografía al respecto, se trataría de poner de relieve los puntos comunes encontrados en la literatura científica relevante sobre ambas materias para lograr un mayor conocimiento relativo a ambos conceptos, aportando nuevas perspectivas en el concepto de recurso turístico y nuevas variables, especialmente intangibles, que definan el concepto de destino turístico.

A continuación, se profundizará en el concepto de competitividad turística, analizando los principales modelos propuestos hasta el momento y se hará especial énfasis en sus componentes intangibles. De forma muy especial, se estudiarán los modelos del World Economic Forum (2013) y el de Hong (2008), se buscarán aplicaciones del mismo en trabajos científicos y se contrastará su aplicabilidad a la realidad turística española.

A partir de ambos modelos, se buscará integrar el modelo de capital intelectual hotelero de Rodríguez Antón et al. (2004), Rodríguez Antón et al. (2005) y Rodríguez Antón y Rubio (2006) en ellos, en los aspectos concretos de intangibles turísticos como elementos base de la competitividad de un país, proponiendo un nuevo modelo integral de competitividad turística internacional

A partir de la creación de un nuevo modelo integral de competitividad internacional, se pasaría a verificar la composición del mismo, así como la adecuada ponderación de los indicadores que lo integren. Para ello, se enviará la propuesta del nuevo modelo a una amplia relación de expertos profesores e investigadores universitarios de ámbito internacional en el

campo de la competitividad turística, de expertos funcionarios de las Administraciones Públicas en el ámbito del turismo y de directivos profesionales del sector.

Tras el oportuno tratamiento estadístico de las opiniones obtenidas, se procederá a realizar una propuesta final de modelo integral de medida de la competitividad turística internacional que contenga los indicadores seleccionados por los expertos, así como sus respectivas ponderaciones, lo que nos permitirá crear una herramienta precisa para medir la competitividad turística de cualquier país –especialmente, España–, y establecer un ranking mundial o zonal de países por su nivel de competitividad turística.

Por último, y tras efectuar el diagnóstico correspondiente, se propondrán medidas de actuación, tanto a nivel de apoyo de las Administraciones Públicas implicadas como de acción por parte de las empresas y grupos empresariales turísticos, que eleven el grado de competitividad turística de nuestro país y nos permitan posicionarnos –y no sólo por entradas e ingresos turísticos– en lo más alto del escalafón del turismo internacional.

## BIBLIOGRAFÍA MÁS RELEVANTE

- Abranja, N. (2005): *A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reserva directos*. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- AECA (2013): *Marco conceptual del turismo*. Madrid.
- Aguiló, E. y Sastre, F. (2011): “La oferta española frente a los competidores más directos, posibilidades de diferenciación y diversificación para mejorar la competitividad”, *Papeles de Economía, Española*, nº 128: 72-85.
- Alonso, M. (2009): “Las nuevas exigencias de calidad en los destinos turísticos”, en Rodríguez Antón, J.M. y Alonso, M., eds.: *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*. Delta Publicaciones. Madrid.
- Alonso Almeida, M.; Barcos, L. y Martín, C. (2006): *Gestión de calidad de los procesos turísticos*. Editorial Síntesis. Madrid.

- Bercial, R.A. y Timón, D.B. (2005): "Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión". *Cuadernos de Turismo*. N° 15: 27-43.
- Bigné, J., Font, X. y Andreu, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic Editorial, Madrid.
- Buhalis, D. (2000): "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, Vol. 21: 97-116.
- Burkart, A. y Medlik, S. (1981): *Tourism: Past, present and future*. 2ª ed. Oxford, BH England.
- Campo, S. (2009): "Nuevas tendencias del marketing turístico", en Rodríguez Antón, J.M. y Alonso, M., eds.: *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*. Delta Publicaciones. Madrid.
- Claver, E., Molina, J. y Pereira, J. (2007): "Competitiveness in mass tourism". *Annals of Tourism Research*. Vol. 34, n° 3: 727-745.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D. y Shepherd, R. (1998): *Turismo: Principio é Prática*. Editora Bookman, 2ª ed. Sao Paulo.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. y Wanhill, S. (2007): *El turismo: teoría y práctica*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. y Wanhill, S. (1997): *Turismo, principios y práctica*. Diana. México.
- Costa, C. (2001): "Novas estratégias para o Turismo". Comunicação no Seminário da AEP. Europearque. Julio.
- Cracolici, M. y Nijkamp, P. (2009): "The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: a study of southern italian regions". *Tourism Management*, Vol. 30, n° 3: 336-344.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992): "SERVPERF versus SERVQUAL reconciling performance based perceptions minors expectations. Measurement of service quality". *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1.
- Crouch, G.I. y Ritchie, J. (1999): "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research*, Vol. 44: 137-152.
- Dwyer, L.; Forsyth, R. y Rao, P. (2000): "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations", *Tourism Management*, 21, 1: 9-21.
- Dwyer, L. y Kim, C. (2003): "Destination competitiveness: Determinants and indicators", *Current Issues in Tourism*, 6, 5:369-414.

- Esteban, T.A. (1996): "Planificación estratégica y marketing turístico". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI, nº 157: 89-106.
- Figuerola, M. (1995): *Economía para la gestión de empresas turísticas. Producción y Comercialización*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Gherardi, E. (2003): *Estrategias de lanzamiento de un municipio como destino turístico: el caso Barinas*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- Gomezelj, D. y Mihalic, T. (2008): "Destination competitiveness. Applying different models, the case of Slovenia". *Tourism Management*, Vol. 29, nº 2: 294-307.
- Gunn, C.A. (2002): "Tourism planning: basic, concepts, cases", en Gunn, C.A. y Var, T eds. 4ª ed. NY.
- Gurría Di bella, M. (1998): *La ética en la gestión de la calidad total para los servicios al turismo. Estudios y perspectivas en turismo*. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires.
- Furió, E. (2000): *Globalización económica y Mercado turístico. Análisis del caso español. Estudios y perspectivas en turismo*. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires.
- Haan, T., Ashworth, G. y Stabler, M. (1991): "The tourist destination as product: the case of Languedoc", en Ashworth, G., and Goodall, B.: *Marketing tourism places*. 2ª ed. Routledge, London.
- Hong, W. Ch. (2008): *Competitiveness in the Tourism Sector: a comprehensive approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Jang, S. y Feng, R. (2006): "Temporal destination revisit intention: the effects of novelty seeking and satisfaction". *Tourism Management*. Vol. 28, nº 2: 580-590.
- Kim, C.; Choi, K.; Dwyer, L.; Faulkner, B.; Mellor, R. y Livaic, Z. (2001): *Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*. Department of Industry Science and Resources, Australia-Korea Foundation.
- Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1997): *Marketing para hotelería y turismo*. Prentice Hall. Madrid.

- Lumsdon, L. (2000): *Tourism Marketing*, International Thomson Business Press. London
- Martilla, J.A. y James, J.C. (1977): "Importance-performance analysis". *Journal of Marketing*. Enero: 77-79
- Mcintosh, R.W., Goeldner, C.R. y Ritchie, J.R.B. (1995): *Tourism-principles, practices and philosophies*. 7<sup>o</sup> ed., John Wiley and Sons, NY.
- Mcintosh, R.W., Goeldner, C.R. y Ritchie, J.R.B. (2002): *Turismo: Principios, Prácticas e Filosofías*, 8<sup>a</sup> ed. Boohman, Sao Paulo.
- Mediano, S.L. (2000): "Marketing Turístico", en Aguirre García, M. *Marketing en sectores específicos*. Pirámide. Madrid.
- Medina, D.R. (2000): "El papel de los organismos públicos en la planificación y desarrollo turístico", en *Aula Universitaria de Verano: el turismo como un instrumento de desarrollo: determinantes de la competitividad, sostenibilidad y calidad turística*. AGAETE. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Méndez, G.(1998): "Elaboración y seguimiento de indicadores de calidad en el municipio turístico", en *La gestión de la calidad en el municipio turístico*. CINTA. Málaga.
- Middleton, V.T. (1994): *Marketing for Leisure and Tourism*. Prentice-Hall International, London.
- Middleton, V. Ty Clarke, J. (2001): *Marketing in travel and tourism*. Butterworth-Heinemann, London.
- Mill, R.C. y Morrison, A.M. (1992): *The tourism system: an introductory text*. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Molina, S. (1991): *Conceptualización del turismo*. Limusa. México.
- Murphy, P., Pritchard, M.P. y Smith, B. (2000): "The destinations products and its impacts on Traveller perceptions". *Tourism Management*, vol. 21:43-52.
- Newsome, D.; Moore, S.A. y Dowling, R.K.(2002): *Natural area tourism: ecology impacts and management*. Channel View Publications. U.K.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, vol, 49, n<sup>o</sup> 4: 41-50.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*. Free Press. New York.

- Porter, M. E. (1990): "The competitive advantage of nations". *Harvard Business Review*, 68 (2): 73-93.
- Rodríguez Antón, J.M. (2012): "El papel de las empresas y el gobierno en la mejora de la competitividad de España como destino turístico", Comunicación aceptada en el XV Encuentro AECA, Ofir-Exposende, Portugal, 20-21 septiembre.
- Rodríguez Antón, J.M. y Alonso Almeida, M. (2008): *Dirección y organización de empresas hoteleras*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Rodríguez Antón, J. M.; Rubio, L. y Merino, C. (2003): "Proposal of creation of an intellectual capital modelo applied to the Hospitality sector", Paper presentado al Third International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Sao Paulo, Brasil, 7-10 de diciembre.
- Rodríguez Antón, J. M., et al. (2004): "Formulación de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero: aplicación a los hoteles de lujo de Madrid", Comunicación presentada al XIV Congreso ACEDE, Murcia, 19-21 septiembre.
- Rodríguez Antón, J.M., et al. (2005): *Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano*. CEAL-UAM. Madrid.
- Rodríguez Antón, J.M. y Rubio, L. (2006): "Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano". *Estudios turísticos*, nº 167: 55-90.
- Rodríguez Antón, J.M., Rubio, L. y Esteban, C. (2005): "Proposal of an Intellectual Capital Model for the Spanish Hospitality Sector". *Intellectual Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 2, nº 3, 305-320.
- Russo, A.P. y Borg, J.V. (2002): "Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities". *Tourism Management*. Vol. 23: 631-637.
- Saveriades, A. (2000): "Stablishing the social tourism carrying capacity for tourist resorts of the coast of republic of Cyprus". *Tourism Management*. Vol. 21: 147-156.
- Smith, S. L. (1994): "The tourist product". *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, 3: 528-595.
- Stabler, M. (1991): "The concept of opportunity sets as a methodological framework for the analysis of selling tourism places: the industry

- view”, en Asworth, G. y Goodall, B., *Marketing Tourism Places*. Routledge. London.
- Tocquer, G. y Zins, M. (1987): “Marketing du tourisme”, en Valls, J. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Tribe, J. y Snaith, (1998): “From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba”. *Tourism Management*, vol, 19.
- Valls, J.F. (2000): *Gestión de empresas de turismo y ocio*. Gestión 2000. Barcelona.
- Valls, J. F. (1996): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Deusto. Bilbao.
- Weaver, D.B. (2000): “A broad context model of destination development scenarios”. *Tourism Management*. Vol, 21: 217-224.
- World Economic Forum (2010): *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Geneva, Switzerland.
- World Economic Forum (2011): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Geneva, Switzerland.
- World Economic Forum (2012): *The ASEAN Travel & Tourism Competitiveness Report 2012*. Thailand.
- World Economic Forum (2013): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Geneva, Switzerland.

**José Miguel Rodríguez Antón** es catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, director del Grupo de Investigación en Dirección de Empresas del Sector Turismo (GIDEST) y presidente de la Comisión de Estudios de Turismo de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).



EMPRESAS Y  
PRODUCTOS  
TURÍSTICOS



---

---

## HACIA UN SISTEMA DE CLASIFICACIÓN HOTELERA COMÚN A NIVEL EUROPEO

Teresa Aguiar Quintana (taguiar@dede.ulpgc.es)

Sergio Moreno Gil (smoreno@dede.ulpgc.es)

Miguel Ángel Suárez Acosta (Miguel.suarez105@alu.ulpgc.es)

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

Europa es la principal región turística a nivel mundial según la OMT (2013) recibiendo 535 millones de turistas internacionales en 2012. Además, la importancia del turismo en España es incuestionable con un PIB que depende en gran medida del sector turístico siendo la industria hotelera fundamental en la economía española. Sin embargo, España mantiene hoy en día una clasificación hotelera atendiendo a diversos requisitos técnicos, sin tener en cuenta aspectos como el servicio y la calidad humana, variables muy valoradas por los turistas. Sabiendo que en Europa existen actualmente importantes esfuerzos hacia una clasificación hotelera común, nuestros principales objetivos en este trabajo son: (1) revisar la literatura sobre la clasificación hotelera en los principales destinos turísticos; (2) analizar los antecedentes y la situación actual de las legislaciones sobre la clasificación hotelera en número de estrellas en España a través de una revisión de la literatura existente sobre este tema; y por último, (3) exponer los esfuerzos de la Unión Europea (UE) en la última década hacia una clasificación hotelera común.

### PALABRAS CLAVE

Normalización, sistema de clasificación hotelera, Unión Europea, turismo.

## ABSTRACT

*Europe is the leading tourist region in the world by the WTO (2013) receiving 535 million international tourists in 2012. Moreover, the importance of tourism in Spain is unquestionable with a GDP that depends largely on the tourism sector and with a hotel industry relevant for Spanish economy. However, Spain still has a hotel classification in response to specific architectural structures and various technical requirements, without regard to issues such as human service and quality, variables highly valued by tourists. Knowing that in Europe there are currently major efforts towards a common hotel classification, our main objectives in this paper are: (1) review the literature on hotel classification in the main tourist destinations; (2) analyze the background and the current status of the laws on hotel classification in number of stars in Spain through a review of the literature on this topic; and finally, (3) mention the efforts of the European Union (EU) in the last decade for a European Hotel Classification System.*

## KEYWORDS

*Standardization, hotel classification system, European Union, tourism*

## INTRODUCCIÓN

---

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), Europa es la principal región turística a nivel mundial, recibiendo 535 millones de turistas internacionales en 2012, de los que más de una tercera parte tuvieron como destino la zona Sur/Mediterránea europea (Organización mundial de Turismo, OMT, 2013).

Además, según la OMT, la importancia del turismo en España es incuestionable; cerca de 56.7 millones de turistas internacionales han visitado España y han generado unos ingresos por turismo de 59.9 billones de dólares en el año 2011 (OMT, 2012). España es junto a Francia e Italia, unos de

los países cuyo PIB depende en gran medida del sector turístico.<sup>1</sup> Por consiguiente, con la popularidad significativa y creciente de España como destino turístico, su industria hotelera se ha convertido en la industria más competitiva en el mercado turístico español (INE, 2010). Asimismo, el sector hotelero español se enfrenta a un mercado maduro caracterizado fundamentalmente por una alta presión competitiva (Becerrá, Santaló y Silva, 2013) y por un exceso de la oferta sobre la demanda (Cuenllas, 2013).

A la vista de los datos anteriores es obvio que la industria hotelera juega un papel fundamental en la economía española. Por dicho motivo, nos pareció llamativo el hecho que España mantiene hoy en día una clasificación hotelera bastante obsoleta, atendiendo a determinadas estructuras arquitectónicas y diversos requisitos técnicos, sin tener en cuenta aspectos como el servicio y la calidad humana, variables muy valoradas por los turistas. Sabiendo que en Europa existen actualmente importantes esfuerzos hacia una clasificación hotelera común europea, nuestros principales objetivos en este trabajo son: (1) revisar la literatura sobre la clasificación hotelera en los principales destinos turísticos de América, Asia y Europa; (2) analizar los antecedentes y la situación actual de las legislaciones sobre la clasificación hotelera en número de estrellas en España a través de una revisión de la literatura existente sobre este tema; (3) exponer los esfuerzos de la Unión Europea (UE) en la última década hacia una clasificación hotelera común; y, por último (4) profundizar si al turista internacional (desde el lado de la demanda) y a los hoteleros europeos en general, y a los españoles en particular (desde el lado de la oferta), le conviene más una clasificación hotelera homogénea o si, por lo contrario, sería conveniente mantener el sistema de clasificación hotelera heterogénea.

Para ello, durante el desarrollo de este trabajo analizamos la evolución de la legislación en Europa y en España con respecto a la clasificación hotelera hasta el momento actual, considerando que las iniciativas que se

---

1 Plan de Turismo Español Horizonte 2020 (2007).

están adoptando por diversos países miembros de la Unión Europea referentes a la creación de normativas comunes y de un sistema de clasificación hotelero común europeo constituyen una oportunidad para posicionarse como un destino sólido competitivo con unos estándares de confort y de calidad homogéneos para todos los países europeos.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE CLASIFICACIÓN HOTELERA EN DESTINOS TURÍSTICOS: EL CASO DE ESPAÑA**

---

Primeramente, realizamos una revisión de las investigaciones existentes sobre los sistemas de clasificación hoteleros existentes en los principales destinos turísticos del mundo y comparamos los casos de Europa, América y Asia. Seguidamente, dentro de Europa, abordamos la evolución de la clasificación hotelera en el caso concreto de España desde el siglo XIX hasta la actualidad, mencionando las normativas y decretos más importantes en lo que a la clasificación hotelera se refiere.

## **LOS SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN HOTELERA EN AMÉRICA, ASIA Y EUROPA**

Según la Organización Mundial de Turismo (UNWTO) y la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IHRA), los sistemas de clasificación hotelera se definen como: “establecimientos alojativos del mismo tipo (e.g. hoteles, moteles e Inns) que han estado tradicionalmente divididos en clases, categorías y grados diferentes en función de sus características físicas y de sus servicios y se han establecido según su estructura de gobierno, sector o industria y otros niveles a nivel privado” (UNWTO y IHRA, 2004, p.9). Uno de los investigadores pioneros en los sistemas de clasificación hotelero es Callan (1993, 1995) quien los examina según los estándares básicos de registro y según los estándares de grado o categoría. Así, los estándares básicos de registro se refieren a los estándares físicos técnicos o elementos tangibles que los hoteles necesitan tener mientras que los estándares de grado o categoría hacen referencia a los aspectos cualitativos

relacionados con el servicio que los hoteles necesitan cumplir además de los requisitos de estándares técnicos.

En los distintos países se observan diferencias en los sistemas de clasificación hotelera que no están limitadas solamente al símbolo de las estrellas (e.g. además de España, en China se establece el sistema de clasificación hotelera por estrellas en 1990 (Liu Zhan-Quing y Liu, 1993), sino también a otros símbolos como los diamantes (e.g. la Asociación Americana de Automóviles-AAA), coronas (e.g. Las oficinas de turismo en Inglaterra) y soles (Narangajavana y Hu, 2008). Según Su y Sun (2007) el sistema de clasificación inglés califica instalaciones y servicios de forma separada. En EEUU se usa por un lado el sistema de AAA (American Automobile Association) y por el otro las páginas web como Trip Advisor o Expedia las cuales permiten calificaciones/ evaluaciones desde la perspectiva del cliente. Según los estos autores, en China y Taiwan son sistemas controlados respectivamente por la Administración Nacional de Turismo y la Oficina de Turismo. Además argumentan que a diferencia de los países occidentales, las autoridades Chinas y Taiwanesas informan a los hoteles sobre las inspecciones de clasificación antes de sus visitas.

Por lo tanto, resulta obvio que no existe una clasificación hotelera común en el mundo. De esta forma, diferentes organizaciones, así como gobiernos locales o centrales, organizaciones independientes, asociaciones de hoteles, organizaciones nacionales de viaje, guías de viaje, páginas web de viajes y organizaciones voluntarias asignan una categoría por estrellas a los hoteles según sus propios criterios. Así, un mismo hotel puede ser evaluado con distinto número de estrellas por diferentes organizaciones y, por lo tanto, no existe un “medidor de talla única para puntuar el valor, los artículos complementarios y el potencial del hotel para satisfacer al cliente” (Pascarella, 2005, p.1). Esto puede llegar a confundir al cliente que busca la mejor relación precio/calidad para sus estancias y viajes. En este sentido, es importante para el cliente averiguar qué significan las distintas clasificaciones hoteleras.

Todo ello indica que mantener unas clasificaciones consistentes resulta cada vez más difícil a medida que continúan incrementándose los canales

de distribución turística. Según la investigación realizada por Denizci Guillet y Rob Law en el año 2010, entre sus conclusiones, destacan la existencia de clasificaciones inconsistentes en diferentes canales de distribución online que pertenecen a la misma compañía matriz, como por ejemplo el caso de Expedia-Hotels.com-TripAdvisor, RatesToGo-CheapTickets-Orbitz, Travelocity-Zuji que pertenecen a la misma corporación empresarial. Por lo tanto, a pesar de que el sistema de clasificación hotelera en cada website está designado para servir como guía para los clientes, el conflicto de la calificación por estrellas puede causar confusión y es improbable que los clientes revisen y evalúen las definiciones de categorías de hoteles en cada website para puntuar a los mismos antes de tomar una decisión. Según Starkov y Price (2007), los clientes experimentados confían más en la clasificación por estrellas de sus portales favoritos o páginas web que en la clasificación determinada por diversas autoridades oficiales tales como AAA.

Dado que el objetivo fundamental de nuestro trabajo consiste en avanzar hacia una clasificación hotelera común a nivel europeo, en el siguiente apartado profundizamos en las investigaciones científicas existentes sobre la normalización de los sistemas de clasificación hotelera en Europa. Seguidamente exponemos, dentro de Europa, el caso de España, los orígenes de la clasificación hotelera existentes en nuestro país y su evolución hasta el estado actual de la situación.

## **INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS SOBRE LA NORMALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN HOTELERA EN EUROPA**

Recientemente la investigación realizada por Jiménez García (2013), titulada: “Normalización del Sistema de Clasificación Hotelera en la Unión Europea: La Opinión de Actores Turísticos Españoles”<sup>2</sup>, nos aporta conclusiones

---

2 Jiménez García, M. (2013): Normalización del Sistema de Clasificación Hotelera en la Unión Europea: La Opinión de Actores Turísticos Españoles. Revista de Análisis Turístico, nº 15, 1º semestre 2013 (71-86).

sobre las opiniones de tres grupos de agentes (turistas, agentes de viajes y expertos del sector). Se trata de una investigación empírica que se basa en los resultados obtenidos a partir de un proceso de encuestas a turistas y una serie de entrevistas a un grupo de agencias de viajes y a un grupo de expertos. La motivación en la elección de estos tres tipos de grupos según argumenta la autora, radica en el importante papel que desempeñan los mismos en el sector turístico (tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta), y por sus profundos conocimientos y comprensión sobre el mismo respectivamente. En el caso de los expertos, la muestra seleccionada engloba la mayor diversidad posible de campos de conocimiento en el turismo desde amplias perspectivas (tanto a nivel nacional como internacional) tratándose de un total de 43 expertos. La muestra seleccionada en el caso de las agencias de viaje engloba a 20 agencias de viajes españolas representativas de las diferentes tipos de propiedad o estructuras organizativas adoptadas (franquiciadas, propias, asociadas), incluyendo a las pertenecientes a los principales grupos turísticos españoles por volumen de facturación.

En el caso del grupo de turistas, se realizó un muestreo por cuotas obtenido a partir de la población residente en España con una edad comprendida entre 16 y 64 años que habían visitado al menos 2 países de entre España, Italia, Francia y Grecia. En total, la muestra la formaban 317 personas. Los resultados de esta investigación son muy relevantes porque la opinión de estos tres grupos es la representación de las necesidades reales. Por mucho que opináramos nosotros sobre si una clasificación hotelera europea común es ventajosa o no, siempre serán opiniones basadas en intuición, experiencia (profesional) personal o influenciada por los comentarios de otros.

Sin embargo, este tipo de trabajos suponen una investigación dirigida a diversos agentes turísticos que nos proporcionan interesantes conclusiones en nuestra materia de estudio. Así, podemos extraer las siguientes conclusiones de los resultados de esta investigación. En primer lugar, el 80% de los expertos coinciden en que la multiplicidad de sistemas de clasificación en la UE ejerce un impacto negativo sobre diferentes variables turísticas como son: (1) la generación de una mala imagen sobre la fiabilidad



y la transparencia del sector, desde el punto de vista de los consumidores; (2) el sentimiento de engaño o frustración que puede provocar en el turista, pudiendo incluso llegar a albergar sentimientos de inseguridad e indefensión; (3) la generación de confusión y desconcierto en la demanda en cuanto a la percepción de la calidad de la oferta; (4) la provocación de dificultades de interlocución para los productores de paquetes turísticos; (5) la creación de problemas de transparencia de la oferta de cara a la demanda; y, por último, (6) la generación de problemas para los intermediarios en la distribución turística.

A su vez, un 13% de los expertos entrevistados, se muestran indiferentes a la estandarización o no de criterios, dado que señalan que el turista se guía por otros sistemas de clasificación como los comentarios y opiniones de otros turistas o las guías de viaje.

En referencia a lo que al grupo de agencias de viaje se refiere, un 94 % de las personas entrevistadas coinciden en la existencia de diferencias en la clasificación hotelera entre países (relación número de estrellas-preciosidad) y en su efecto perjudicial o negativo para el turismo, ya que hoteles de la misma categoría en estrellas pueden tener muchas diferencias en servicio entre los diferentes países comunitarios. Ahora bien, si esto no se le explica a los clientes antes de viajar a determinados destinos, puede provocar insatisfacción en el viaje, una elección incorrecta de hoteles por falta de información y posteriores quejas o reclamaciones por los servicios de los que ha disfrutado que no han igualado o superado sus expectativas.

Finalmente, en el caso del grupo de los turistas, un 69 % de las personas opinan que existen diferencias en los sistemas de clasificación y que sería positiva una homogeneización en la normativa turística de los establecimientos hoteleros europeos. Resumiendo, la investigación afirma que en todos los grupos analizados (expertos, agencias de viaje y turistas), más de la mitad de los integrantes de la muestra consideran que sería positiva la existencia de una normalización del sistema de clasificación hotelera en el marco de la UE. Esto fomentaría tanto su imagen como destino turístico global como proporcionaría numerosas ventajas para el sector, facilitando su transparencia, la comunicación entre intermediarios así como la elección adecuada del alojamiento por parte del turista, basándose en

unos criterios comunes de calidad/precio. No obstante, según este trabajo también se han puesto de manifiesto opiniones no favorables a la homogeneización de criterios hoteleros, basándose en la pérdida de la diversidad, de riqueza cultural y de la idiosincrasia propia de cada territorio.

Otra de las investigaciones científicas que abordan el tema de la clasificación hotelera en el caso de España, es la que realizaron Fernández y Bedia en el año 2004. Ambos autores concluyeron que una calificación más alta no necesariamente es un buen indicador de la calidad del hotel, sino que la calidad en el contexto hotelero hace referencia a la capacidad de cumplir con las expectativas del cliente a través de los servicios que ofertan. Además se hace referencia a la necesidad de considerar aspectos como la calidad de las instalaciones, el confort, la profesionalidad y los servicios a la hora de determinar la categoría de un hotel. Las conclusiones que se extraen del trabajo de Fernández y Bedia (2004) permiten entender que, dado que los clientes de hoteles de mayor categoría tienen una nivel de expectativas más alto por el precio que pagan, ello explica que los hoteles de una estrella son los más valorados por sus clientes (que poseen unas expectativas más bajas), lo cual confirma la hipótesis que la calidad está más asociada al servicio conforme a las expectativas del cliente que a la categoría del establecimiento. En este sentido, dichos autores concluyen que existe un grupo de categoría de hoteles, concretamente los hoteles superiores en estrellas y especialmente los de tres estrellas, que representan una imagen menos favorable en términos de calidad percibida por los clientes.

## **EL CASO DE ESPAÑA: ANTECEDENTES DE LAS NORMATIVAS EN LA CLASIFICACIÓN HOTELERA Y SU EVOLUCIÓN HASTA LA ACTUALIDAD**

En la historia de España han existido algunas normas sobre hospedaje. Desde los años 1857 hasta 1892 ya se encuentran normativas que datan del año 1857 y 1892, pero la primera clasificación hotelera española propiamente dicha se estableció por la Orden de 8 de abril de 1939. Existían normas menores como la Orden de 5 de noviembre de 1940 que estableció el uso de la palabra turismo por albergues, paradores y similares. Posteriormente

el Decreto de 4 de abril de 1952 diferencia entre albergues y paradores. Todas ellas quedaron derogadas tácitamente con el paso del tiempo.

En la segunda mitad del siglo XX, nos encontramos con el Reglamento de la Industria Hotelera que surge por Orden de 14 de junio de 1957. Esta Orden quedó derogada por el Estatuto Ordenador de Empresas y Actividades Turísticas (Decreto 231/1965 de 14 de enero).

La primera clasificación hotelera en España que incorpora el rango de una a cinco estrellas en los hoteles data de 1968, con la Orden del 19 de junio que dicta un sistema de clasificación hotelera basada en criterios sobre todo arquitectónicos. Esta clasificación es la tercera de Europa en antigüedad, tras Francia (1942) y Portugal (1954).<sup>3</sup> Según Ramón Estalella (2006): “Entonces éramos unos desconocidos y de alguna forma se tenía que explicar a los mercados emisores en qué consistía nuestro alojamiento”<sup>4</sup>. Sin embargo, a lo largo del tiempo diversos decretos y órdenes fueron modificando aquel primer sistema de clasificación. Así, por ejemplo, entró en vigor una nueva disposición: el Real Decreto 3093/1982 de 15 de octubre, el cual, tan sólo estuvo en vigor durante 6 meses. Después se promulgó el Real Decreto que estaría vigente hasta el 2010 (Real Decreto 1634/1983 de 15 de junio), sobre ordenación de establecimientos hoteleros. Este Real Decreto del año 1983 de aplicación nacional, era solamente de aplicación real en las Comunidades Autónomas que no generaron su propia normativa, considerándose de derecho supletorio en el resto de Comunidades Autónomas. La pionera en crear su propia normativa de clasificación fue la Comunidad de Madrid en 1985. En 1986 le siguieron otras Comunidades Autónomas como Canarias, Castilla-León, Extremadura y Andalucía. En 1987 se suman Asturias, Cataluña y Murcia, al igual que Baleares en 1988. Un año después también determinan sus categorías

---

3 Arcarons I S., R., Gotilla Serra, V. y González Aznar, N. (2008). La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. En *papers de turismo 2008* (49 -67).

4 Ramón Estalella (2006). Los hoteles españoles sacan brillo a sus estrellas. Entrevista al secretario general de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), publicada en la revista SAVIA, 2006.

hoteleras La Rioja, Cantabria, Castilla-La Mancha, y Comunidad Valenciana. En los años noventa se apuntan Aragón en 1990, Navarra en 1994 y Galicia en 1999, mientras que País Vasco no elabora la suya hasta 2001. Por lo tanto, tan sólo Ceuta y Melilla no elaboraron una clasificación hotelera propia y se rigieron por completo según el Real Decreto 1634/1983.

Recientemente, en el año 2010 entra en vigor el REAL DECRETO 39/2010, de 15 de enero por el que se derogan diversas normas estatales y órdenes ministeriales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio, que se relacionan a continuación. Destaca la derogación del hasta ahora vigente Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, sobre ordenación de los establecimientos hoteleros, así como otras derogaciones de órdenes ministeriales anteriores al decreto 39/2010. Estas derogaciones eran necesarias “para que, en el ejercicio de sus competencias, sean las propias comunidades autónomas las que adapten las correspondientes normas de ordenación conformes con la *Directiva 2006/123/CE*”.<sup>6</sup>

Es decir, desde el año 2010 en España ya no existe un sistema nacional de clasificación para los hoteles, sino se traslada la competencia en materia turística a cada Gobierno Autonómico. Por consecuencia, cada Comunidad Autónoma tiene su propia legislación aunque en la práctica las diferencias entre las distintas comunidades autónomas son mínimas. Además de hace obligatorio solicitar la clasificación del establecimiento hotelero que se mantendrá mientras se cumplan los requisitos para cada Comunidad Autónoma. Por otro lado, existen una serie de requisitos técnicos generales acerca del sistema de protección de incendios e insonorización de todas las instalaciones. Los precios máximos de los servicios deben ser expuestos en la recepción en un lugar visible y es obligatoria una lista de precios en la habitación de los servicios extra. Además el hotel debe exhibir en la entrada principal una placa normalizada con la categoría.



---





5 Denominada Directiva de Servicios, también se conoce como Directiva Bolkestein (Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior).

6 Cita del Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Canarias actualmente se rige según el decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento y se modifica el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos. En el siguiente cuadro se puede apreciar un resumen que hemos elaborado de dicho decreto.

**CUADRO 2.1. RESUMEN DECRETO 142/2010, DE 4 DE OCTUBRE, CANARIAS**

MODALIDADES	TIPOLOGÍAS	PLACA-DISTINTIVO	CATEGORÍAS
<b>Hotelera</b> Establecimiento turístico de alojamiento que ofrece los servicios de alojamiento y alimentación.	<b>Hotel</b>		1,2,3,4,5 estrellas 5 Gran Lujo (GL)
	<b>Hotel Urbano</b> Ubicado en suelo urbano consolidado no turístico.		1,2,3,4,5 estrellas 5 GL
	<b>Hotel Emblemático</b> Ubicado en suelo urbano consolidado no turístico, bien inmueble integrante del patrimonio histórico.		Única categoría
	<b>Hotel Rural</b> Ubicado en suelo rústico, bien inmueble integrante del patrimonio histórico.		Única categoría

MODALIDADES	TIPOLOGÍAS	PLACA- DISTINTIVO	CATEGORÍAS
<b>Extrahotelera</b> Establecimiento turístico de alojamiento que ofrece servicio de alojamiento acompañado o no de otros servicios complementarios	<b>Apartamento</b> Dispone de equipamiento e instalaciones necesarias para la conservación, manipulación y consumo de alimentos.		3,4,5 estrellas 5 GL
	<b>Villa</b> Es de tipología edificatoria aislada.		Única categoría
	<b>Casa Emblemática</b> Ubicada en suelo urbano consolidado no turístico, bien inmueble integrante del patrimonio histórico.		Única categoría
	<b>Casa Rural</b> Situado en suelo rústico, bien inmueble integrante del patrimonio histórico.		Única categoría

Fuente: Elaboración propia (2013)

## HACIA UN SISTEMA DE CLASIFICACIÓN HOTELERA COMÚN A NIVEL EUROPEO

Tras la revisión de diversas publicaciones sobre un sistema de clasificación hotelera europeo hemos constatado que en España se ha pasado de una legislación nacional sobre dicho sistema de clasificación hotelera en el año 2010 a una con 19 legislaciones diferentes correspondientes a las 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas. Por consiguiente nos surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se presenta entonces el panorama europeo en esta materia en la actualidad?

## ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN EN EUROPA

Para conocer el estado de la cuestión a nivel Europeo hemos estudiado las diferentes legislaciones europeas para observar el punto de partida hacia un sistema de clasificación común a nivel europeo. Considerando todos los datos obtenidos podemos afirmar que el estado de la cuestión hasta el año 2009, es que, en la mayoría de los países de la Unión Europea existen sistemas de clasificación hotelera que se basan en muchos casos en valores culturales y geográficos. Ello explica que encontremos en los diferentes países, clasificaciones a veces con características muy similares y a veces muy dispares. Observamos clasificaciones voluntarias y obligatorias, algunas se apoyan sólo en elementos estructurales mientras que otras valoran elementos de calidad. Algunas las controla el gobierno mientras que otras están controladas por entidades independientes. No obstante, la mayoría de los países europeos disponen de un sistema de clasificación hotelero. Así, Noruega, Polonia, Lituania y Finlandia carecen de este sistema. Los sistemas suelen ser de ámbito nacional. No así en Italia y España, donde son regionales. En Austria se considera genéricamente un sistema nacional pero al ser de carácter voluntario en ese país los diferentes cantones añaden sus criterios propios. Sin embargo, es a partir del año 2009 cuando en la mayoría de los países europeos las clasificaciones son de carácter obligatorio, aunque en Alemania, Francia, Estonia, Suecia, Austria, Republica Checa e Irlanda todavía eran sistemas voluntarios.

A continuación, en la figura 3.1 mostramos un resumen del estado de la cuestión en el año 2009.

**FIGURA 3.1. LA CLASIFICACIÓN HOTELERA EN LA UE EN 2009**

PAÍS	OFICIAL	ÁMBITO	AÑO	RÉGIMEN	ESTRELLAS	EXPENDEDOR	CONTROLES	FINANCIACIÓN
Austria	sí	Nacional	1990	Voluntario	1-5	Asociaciones	3-4 años	Asociaciones
Bélgica	sí	Nacional	1986	Obligatorio	1-5	Estado/Asoc.	2 años	Hoteles
Rep.Checa	sí	Nacional	-	Voluntario	1-5	Asociaciones	Aleatorio	Asociaciones
Dinamarca	sí	Nacional	-	Obligatorio	1-5	Estado/Asoc.	Anual	Asociaciones
Estonia	sí	Nacional	1993	Voluntario	1-5	Estado	2 años	Estado
Finlandia	no	-	-	-	-	-	-	-
Francia	sí	Nacional	1942	Voluntario	1-5	Estado	Aleatorio	Estado
Alemania	sí	Nacional	1986	Voluntario	1-5	Estado	3 años	Hoteles
Grecia	sí	Nacional	1990	Obligatorio	1-5	Estado	5 años	Est./Hoteles
Hungría	sí	Nacional	1998	Obligatorio	1-5	Estado/Asoc.	Aleatorio	Estado
Irlanda	sí	Nacional	-	Voluntario	1-5	Asociaciones	-	Hoteles
Italia	sí	Nacional	-	Obligatorio	1-5	Regiones	5 años	Estado
Lituania	no	-	-	-	-	-	-	-
Malta	sí	Nacional	-	Obligatorio	1-5	Estado	Regulares	Hoteles
Holanda	sí	Nacional	2004	Obligatorio	1-5	Asociaciones	2 años	Hoteles
Noruega	no	-	-	-	-	-	-	-
Polonia	no	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	sí	Nacional	1954	Obligatorio	1-5	Estado	Anual	Estado
España	sí	Nacional	-	Obligatorio	1-5	Regiones	Anual	Estado
Suecia	sí	Nacional	2003	Voluntario	1-5	Asociaciones	Anual	Hoteles
Suiza	sí	Nacional	-	Obligatorio	1-5	Asociaciones	5 años	Asociaciones

Fuente: HOTREC (2009)

La clasificación de establecimientos hoteleros refleja la disparidad de normativas y la diversidad que aún encarna la Unión Europea, cuyo germen se remonta a cuando Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo y los Países Bajos se unieron para formar la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (Ceca).<sup>7</sup> La ordenación turística de los diferentes estados miembros

<sup>7</sup> Blanco, Y. (2009). Europa, un puzzle hotelero indescifrable para el turista. Expansión, 2 de marzo de 2009.



de la UE, no se ve afectado sólo por las respectivas legislaciones nacionales<sup>8</sup> sino que también inciden sobre la ordenación turística la OMT y la UE. Sin embargo a nivel europeo, ni el peso ni la importancia económica del turismo se reflejan en la estructura administrativa y política de este sector en las instituciones comunitarias<sup>9</sup>.

Es obvio que este panorama no era ni es satisfactorio para el consumidor, el cual demanda una información exacta de las características del hotel dónde se va a alojar con independencia del país de la Unión Europea que visite. Ello explica la necesidad de un sistema de clasificación hotelera europeo unitario. Así, un primer paso en esa dirección la constituye la anteriormente mencionada Directiva Europea de Servicios 2006/123/CE, popularmente conocida como Directiva Bolkestein, ya que pide de forma específica una mayor transparencia en relación a la clasificación hotelera. Esta Directiva simplifica los procedimientos y trámites para el acceso y ejercicio de una actividad de servicios en otros países de la Unión Europea, y establece un sistema de cooperación administrativa entre las autoridades competentes de los Estados miembros.

Pero la industria hotelera europea es consciente que es necesario adelantarse a los acontecimientos y trabajar con urgencia en la propuesta de un sistema de clasificación hotelero europeo único. El consumidor demanda una clasificación transparente y unificada y la industria hotelera no puede esperar hasta que se aprueben los cambios legislativos necesarios. Ante esta situación la Asociación Europea de Hoteles, Restaurantes y Cafés (HOTREC) empieza a tomar cartas en el asunto con el fin de homogenizar la clasificación hotelera en Europa. Esta Confederación de Asociaciones de Hostelería Europea lleva en funcionamiento desde el 25 de octubre de 1919 y tiene su sede en Bruselas. Actualmente está formada por 40 Asociaciones nacionales de Hostelería de 25 países europeos que

---

8 Pérez,R. y Ceballos, M.M. (2000). La intervención administrativa en la clasificación de los establecimientos hotelero”. Granada: Editorial Comares.

9 Valdés del Fresno, E. (2002). La presidencia española de la Unión Europea en materia de turismo. Estudios Turísticos, vol. n° 152, pp. 3-21.

representan a cerca de 1,7 millones de empresas, la mayoría de ellas pequeñas y medianas empresas, que emplean a 9,5 millones de trabajadores, lo que significa el 4% del total del empleo en Europa.

**FIGURA 3.2. PAÍSES MIEMBROS DE HOTREC**



Fuente: [www.hotrec.eu](http://www.hotrec.eu) (junio 2013)

Es en noviembre del año 2009 en la Asamblea General de HOTREC cuando se aprueban los 21 principios para la creación y/o la revisión de sistemas de clasificación hotelera nacionales/regionales en Europa. Estos principios establecen novedades respecto al sistema de clasificación español como son la introducción de elementos de gestión de calidad, los controles periódicos de los hoteles o la participación de la industria en la gestión y control del sistema de clasificación. Además, estos 21 principios se consideran un paso adelante en materia de unificación hotelera europea. Pero sólo son el principio. Uno de los problemas está en que el uso cada vez más intenso de las páginas de opinión en internet devalúa enormemente las clasificaciones oficiales, ya que esos portales emplean clasificaciones propias. Los consumidores europeos y la mención específica de la necesidad de una mayor transparencia para la clasificación hotelera europea que hace la Directiva Europea de Servicios (2006/123/CE) han propiciado el nacimiento de la “HOTELSTARS UNION”, que significa el paso definitivo para la armonización de los distintos sistemas de clasificación europeos y la consecución, en un futuro próximo, de un único sistema de clasificación

europeo<sup>10</sup>. Por su parte, son las asociaciones nacionales de hoteles de Austria, Alemania, Suiza, República Checa, Hungría, Holanda y Suecia las que constituyen el 14 de diciembre del 2009 la “Hotelstars Union” (HSU). Esta novedosa unión redacta y aprueba un sistema de clasificación hotelera común para Europa.

Además de los 21 principios, el catálogo contiene 270 criterios clasificatorios y en él se indican los criterios mínimos a cumplir y una serie de criterios opcionales. Todos estos criterios equivalen a una determinada cantidad de puntos y de esta forma el establecimiento consigue la categoría (es decir sus estrellas), en función de los puntos obtenidos. Los criterios clasificatorios de la “Hotelstars Union” valoran especialmente áreas como la gestión de la calidad, el wellness y el descanso. Pero su principal cometido es incorporar una serie de criterios que permitan disponer de una clasificación hotelera europea uniforme, sin que esto suponga alterar las legislaciones nacionales o autonómicas de los diferentes países, ofreciendo así un esquema de clasificación de categorías hotelera común para cualquier mercado emisor<sup>11</sup>. Estos criterios están repartidos en seis divisiones o apartados: edificio /habitaciones; instalaciones /equipamientos; servicios; ocio /oferta; servicios de reuniones /eventos), que a su vez se dividen en diferentes áreas que enumeramos en el cuadro siguiente:

De esta forma, a cada área del hotel (e.g. limpieza, preservación, recepción, habitaciones, etc.) le corresponden determinados criterios. Algunos de ellos son obligatorios para conseguir una determinada categoría de estrellas y otros criterios no lo son, pero estos últimos suman puntos en caso de ser de aplicación. No obstante, de algunos criterios sólo se puede optar por uno (eg. área funcionalmente independiente, una mesa o secretaría o el tamaño de las habitaciones con el baño incluido en metros cuadrados).

---

10 García Carreté, D. (2013). Ha nacido una estrella: la Hotelstars Union. Artículo Cehat. 09 de junio de 2013 “Ha nacido una estrella: la Hotelstars Union”

11 García, M. *www.preferente.com*, junio 2012. “El plan del ITH para una clasificación hotelera única en toda España”

Por consiguiente, podemos afirmar que tras la creación de la Hotelstars Union a finales del año 2009 por parte de las asociaciones de hoteles de Alemania, Austria, República Checa, Hungría, Países Bajos, Suecia y Suiza, los siguientes países se han unido a la familia de las estrellas: Estonia (2011), Letonia (2011), Lituania (2011), Luxemburgo (2011), Malta (2012), Bélgica (2013) y muy recientemente, Dinamarca (2013) y Grecia (2013) sumando actualmente 15 países europeos los que poseen un sistema de clasificación hotelera común en Europa. La HSU está especialmente orgullosa de la unión de estos dos últimos países trazando un eje del norte al sur de Europa. Las nuevas adhesiones indican claramente que el catálogo de criterios es apto tanto para países con una cultura nórdica como para los países con unas tradiciones más del sur de Europa. En estos momentos, Italia, Francia, Noruega y España<sup>12</sup> están mostrando su interés por ingresar en la HSU y están abordando los preparativos necesarios para su posible adhesión futura ([www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu), “Dänemark und Griechenland treten Hotelstars Union bei”, Berlin/Bern, 3 de junio 2013).

A continuación, en la figura 3.3 mostramos un mapa actual de los miembros de la Hotelstars Union hasta junio del año 2013. Una de las acciones de Hotelstars Union es que se comprometen a actualizar el catálogo de criterios cada 5 años. De hecho, en enero del 2013 se comenzó con el repaso de los criterios actuales para presentar y aplicar el nuevo catálogo a partir del año 2015. Para esta actualización han ingeniado una herramienta pionera en el mundo, de la cual se esperan unos resultados óptimos. Así, en marzo del 2012 presentaron en la ITB Berlín la primera encuesta online mundial para huéspedes de todo el planeta.

---

12 Algunas CC.AA. de España ya consiguieron la adhesión al sistema HSU, otras están interesadas y algunas no se manifiestan.

FIGURA 3.3. MAPA DE LOS MIEMBROS DE LA HOTELSTARS UNION



Fuente: [www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu) (2013)

### ENCUESTA ON-LINE MUNDIAL DIRIGIDA A CLIENTES HOTELEROS

Este interesante proyecto de investigación de mercado sobre comportamiento y necesidades de los huéspedes forma la base del sistema de clasificación de la HSU. De este modo, los resultados de la investigación influirán en gran medida en la revisión del vigente catálogo del 2010. La idea principal consiste en adaptar estos criterios en un ritmo de cinco años a las tendencias de mercado y a las necesidades de los clientes hoteleros. Es la primera vez en la historia que se lleva a cabo semejante encuesta a clientes de hoteles en todo el mundo, independientemente si viajan por razones de ocio o de negocios, en los países más remotos de la tierra, sin que haya ninguna conexión con turoperadores, cadenas hoteleras o cualquier otro condicionante. A su vez, se trata de un proyecto muy ambicioso que aportará al catálogo de criterios de un conocimiento basado en opiniones

y deseos reales de los turistas y no basado en decisiones tomadas en un despacho. La dirección científica la lleva a cabo la Escuela Superior de Hostelería de Lausana<sup>13</sup> y la Universidad St. Gallen en Suiza. La parte técnica del mismo es responsabilidad de la empresa alemana Customer Alliance. Además la encuesta se encuentra en la página [www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu). En este sentido, Klaus Ennemoser, presidente de la asociación de hoteleros en Austria comenta: “Los resultados obtenidos hasta ahora han aportado unos inputs muy interesantes y provechosos y espero que muchos hoteles animen a sus clientes a participar”<sup>14</sup>. Esta encuesta se divide en cinco apartados que analizan: (1) Los hábitos de viaje del encuestado en general a través de preguntas genéricas acerca de hábitos y decisiones de viaje; (2) La última estancia en un hotel preferiblemente hace menos de un año; (3) El nivel de satisfacción con las diferentes ofertas durante la última estancia. Solo se deben valorar aquellas que habían y se usaron; (4) Las expectativas sobre un hotel y la opinión sobre ciertos aspectos de un hotel con vistas a la elección de un hotel para próximas estancias; (5) Datos personales de los encuestados.

La finalidad de esta encuesta es la adaptación y actualización en el año 2015 del catálogo de criterios de la HSU para una clasificación hotelera europea común. Se trata de una encuesta muy amplia que abarca numerosos aspectos. Además, cabe destacar que en la encuesta se encuentran preguntas sobre la importancia de certificaciones medioambientales. Entendemos que esto significa que en el siguiente catálogo habrá algún criterio con respecto al cuidado medioambiental. En este sentido, en el catálogo actual se echan en falta aspectos del desarrollo de sostenibilidad en todas sus vertientes, la social, económica y la de cuidado medioambiental.

Por consiguiente, la importancia de la encuesta se hace evidente por la amplitud y la complejidad de la misma. Según podemos apreciar contiene todos los ítems necesarios a incluir en una clasificación hotelera.

---

13 EHL: Ecole hôtelière de Lausanne

14 Koch, M. (2013). [www.wko.at](http://www.wko.at) “Ihre Meinung zählt: Weltweite Gästebefragung der Hotelstars-Union “. 24 de abril de 2013.

Únicamente observamos que no hay ninguna pregunta abierta para investigar si existen otros aspectos no mencionados que sean vitales para los clientes hoteleros.

### **OTRAS ACCIONES DE HOTELSTARS UNION (HSU)**

También se ha diseñado una herramienta para averiguar con cuantas estrellas podría contar un establecimiento en caso de adherirse a la clasificación para los hoteleros que todavía no participan en la clasificación hotelera de la HSU. En la página web de la Hotelstars Union, éstos pueden participar de forma gratuita y voluntaria en la clasificación de prueba. Para ello el hotelero introduce todas las características de su establecimiento y en función de los datos que él ha notificado sobre su hotel, le comunican a que categoría (a cuantas estrellas) optaría el mismo. Además se le indica con qué criterios debería cumplir para optar por la siguiente categoría. Esta clasificación de prueba ayuda a que el sistema se perciba más transparente y disminuye el posible rechazo por parte de los hoteleros a sumarse a una clasificación común. Una vez recibido el resultado, el propio hotelero decide si quiere pasar de forma oficial a esta clasificación común o no.

Recientemente, a principios de Julio de 2013, además de la encuesta mundial on-line, los estudiantes de la escuela hotelera de Lausanne (EHL), realizaron dos proyectos a nivel mundial: uno sobre las expectativas y los factores críticos de satisfacción de los clientes basados en los comentarios en la web, y el otro, sobre los sistemas de clasificación hoteleros a nivel mundial.

Este proyecto sobre Sistema de clasificación hotelera mundial ha ganado el premio al mejor proyecto de negocio 2013 EHL en la categoría de Consultoría. El HSU está especialmente orgulloso de la calidad de este proyecto cuya meta ha sido la de fortalecer los sistemas de clasificación de HSU y recibir recomendaciones sobre cómo mejorar la accesibilidad a dicho sistema de clasificación. Estas recomendaciones están basadas en la comparativa entre el sistema de HSU con tres sistemas de clasificación

hotelera seleccionados (sistemas de Reino Unido, Emiratos Árabes y Australia)<sup>15</sup>.

Otra interesante aportación de este proyecto fueron las innovadoras ideas aportadas por los estudiantes sobre las tendencias tecnológicas actuales, tales como las aplicaciones móviles para *smartphones* y aspectos de sostenibilidad. Entre estos últimos, destacan ideas como el control de la iluminación de las habitaciones a través de un Tablet. Finalmente, depende de los países miembros de HSU el trabajar con los resultados de este proyecto durante el proceso de revisión del nuevo catálogo de criterios para la clasificación hotelera de HSU.

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE ESPAÑA CON RESPECTO A LA HOTELSTARS UNION**

---

Como vimos anteriormente, España es miembro de HOTREC, pero no participa activamente en los esfuerzos de la HSU para una clasificación europea común. De este modo en la HSU sólo ocupa el lugar de observador. Como sabemos, en España se ha transferido la competencia en materia de clasificación hotelera a las distintas CCAA. En esto precisamente radica la dificultad de España, al ser tantas CCAA que deben decidir cada una por sí solas si quieren formar parte activa de la HSU o no. Es decir, la decisión de adherirse como miembro activo a la HSU no la toma España como nación, sino cada Comunidad Autónoma lo decide por separado. Siguiendo la línea de nuestro Trabajo nos interesa saber qué postura toma España y, dentro de ella, sus distintas CCAA con respecto a la clasificación hotelera común. Tras analizar diversos artículos de prensa que exponemos en el Anexo 2 sobre el tema de estudio, nos encontramos con algunas contradicciones. Así, por ejemplo, en algunas noticias digitales se afirma que

---

15 Menzel G. (4 de Julio de 2013). "Two great and modern student business projects with Ecole Hôtelière Lausanne (EHL)". Hotelstars. EU Blog



Mallorca, Madrid, La Rioja y Galicia se sumaron al sistema HSU<sup>16</sup>. En otros, hablan de Baleares, La Rioja y Castilla-León<sup>17</sup>.

En conclusión, cada Comunidad Autónoma toma sus propias decisiones y no existe ninguna entidad que logre fundir toda la información al respecto. En estos momentos las CCAA que han adaptado la filosofía Hotelstars Union a su normativa de clasificación hotelera y que ya cuentan con la aprobación e inclusión en sus respectivas leyes de turismo autonómicas son Cataluña, Baleares y La Rioja. Por otro lado, las CCAA que ya tienen elaborado el modelo de criterios y que están pendiente de aprobación e inclusión en la ley de turismo son: Madrid, Galicia, Valencia, Extremadura y Castilla y León (aunque en el economista.com se afirma ya la adhesión al sistema de HSU por parte de Castilla y León<sup>18</sup>). Por último, también poseen alto interés en la adhesión al sistema Aragón y Murcia.

## CONCLUSIONES

---

Los resultados de nuestra investigación muestran que la ausencia de una clasificación hotelera europea común origina desventajas para el sector turístico. Los tres agentes turísticos investigados (turistas, agentes de viajes y expertos del sector) coinciden en que una clasificación común apoyaría y mejoraría la imagen común de Europa.

España de momento no es miembro activo de la HSU. La pregunta es por qué España siendo un destino receptor por excelencia, no se ha unido desde los primeros pasos a las iniciativas de Hotelstars Union. Es obvio que el hecho de tener 17 legislaciones diferentes dificulta una adaptación a una normalización europea. Pero el pasado ha mostrado que es posible.

---

16 [www.bloghoteleshalconviajes.com](http://www.bloghoteleshalconviajes.com) (24 de noviembre de 2012) "Que es la HOTELSTARS UNION" Jorge Álvarez. Fuente: Europa Press.

17 [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com) (14 de junio de 2012) "La reducción de costes llega al servicio de habitaciones".

18 [ElEconomista.es](http://ElEconomista.es) (20 de noviembre de 2012): Castilla y León aprueba un nuevo sistema de clasificación hotelera por estrellas.

En este sentido, Austria se subdivide en 9 estados federados y cada uno de ellos tenía una legislación propia y además voluntaria y ello no supuso un impedimento para convertirse en uno de los países que adoptaron desde el primer momento la clasificación HSU. Algunos estados se opusieron en el primer momento a la idea, pero el gobierno fue capaz de convencer a los responsables de la importancia de una clasificación europea. Es paradójico que mientras Europa se esfuerza por conseguir una clasificación común, España continúa manteniendo tantas legislaciones diferentes en el ámbito de la clasificación hotelera.

Una clasificación europea refuerza la posición de los establecimientos europeos frente a los competidores no europeos. El consumidor/turista agradece y exige una información transparente y quiere saber lo que está comprando. Se siente seguro si sabe exactamente que producto le espera en su estancia y si lo puede comparar incluso con la clasificación hotelera de su propio país. De hecho, los mercados emisores le darán un mayor reconocimiento al producto si de antemano pueden evaluar la calidad y los servicios según la categoría escogida. También para la implantación de cadenas hoteleras es una gran ventaja si sólo se tienen que ceñir a una legislación (europea) y no como en España donde tienen que atender a diferentes exigencias dependiendo en que Comunidad Autónoma tengan previsto instalarse. Es decir, si España (o todas sus CCAA) se unieran a la HSU significaría que se facilitaría el desarrollo y la inversión de un mayor número de grupos hoteleros. Esto promovería la implantación de los mismos en España. Para que las distintas Comunidades Autónomas de España sigan siendo competitivas en el sector turístico, sin duda alguna sería una gran ventaja facilitar la instalación de cadenas hoteleras o de inversores interesados.

Hay corrientes que opinan que a España no le conviene una unificación de criterios por miedo a perder la idiosincrasia propia de cada una de sus Comunidades Autónomas. Evidentemente es cierto que las diferentes Comunidades Autónomas tienen sus características peculiares, pero al estudiar detenidamente los criterios de la HSU se ve claramente que son criterios fácilmente adaptables a la legislación de cada Comunidad Autónoma y no implica que los establecimientos en los diferentes lugares

del ámbito geográfico español deban perder por ello su encanto. Todo lo contrario, a lo establecido en los criterios de la HSU se suma el valor añadido de la región como puede ser entre otros la gastronomía, la cultura o la climatología.

Durante marzo y abril del año 2010, respectivamente, HOTREC presentó la Hotelstars Union a John Dalli, Comisario de Salud y Políticas de Consumidores de la Comisión Europea (dimitió el 16 de octubre del 2012) y a la Organización Mundial del Turismo en Madrid. Esta presentación fue una medida estratégica muy útil. Se puede prever que en algún momento estas grandes organizaciones querrán ponerle solución al desorden europeo e impondrán en algún momento una legislación europea común. En este sentido es de esperar que hagan uso del trabajo hecho por parte de la HSU. Pero antes de que esto suceda, España no debería perder la ocasión de formar parte como miembro activo de la HSU, pues sólo de esta forma, España podrá participar en la toma de futuras decisiones en el ámbito de clasificación hotelera europea. La industria hotelera española es sin duda una de las más importantes en Europa en lo que a número de plazas y establecimientos se refiere<sup>19</sup>. Además en el ámbito turístico, España dispone de fortalezas demostradas y debilidades latentes<sup>20</sup> y debería aprovechar sus conocimientos y experiencia en este sector trabajando de forma activa en el proceso de la normalización europea. Si no lo hace, a la larga, tendrá que aceptar una legislación en la cual no ha participado y que ha sido impuesta por otros países que, lógicamente habrán hecho uso de sus propios criterios y metodologías.

En la actualidad, la clasificación hotelera europea ya es una realidad, y en este sentido, la industria hotelera europea (HOTREC) supo prever que los organismos europeos van a decantarse más pronto que tarde por una clasificación común. Han realizado lo necesario y se han adelantado a los acontecimientos preparando el concepto de clasificación de la HSU con

---

19 Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (2007)

20 Arcarons I S., R., Gotilla Serra, V. y González Aznar, N. (2008). La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. *Papers de turismo* 2008 (49 -67).

un catálogo de criterios apto y adaptable para todos los países europeos que quisieran atenerse a él. Algunas CCAA de España se han dado cuenta que hay que aliarse a este hecho y ya han afrontado las medidas necesarias para unirse al sistema HSU. Sin embargo llama la atención que parece que en muchas CCAA todavía no saben de la existencia de este sistema de clasificación europeo común, tales como Canarias, (Comunidad Autónoma receptora por excelencia), quien no está realizando ningún movimiento hacia esa dirección.

Por todo ello, consideramos que las autoridades competentes de Canarias deberían ser conscientes que adherirse a esa clasificación significaría ofertar un mayor valor añadido para el mercado europeo. Precisamente en tiempo de crisis como los actuales, habría que aprovechar cualquier ventaja competitiva al alcance. También puede ocurrir que nuestros turistas procedentes del Norte de Europa confíen encontrarse con una clasificación hotelera para ellos conocidos (ya que probablemente sea de aplicación en su propio país). Esto sería una ventaja competitiva, máxime cuando tarde o temprano esta clasificación será impuesta desde los organismos europeos.

Este trabajo pretende aclarar la situación actual de las estrellas en Europa especificando la posición de España. ¿De dónde venimos y adónde vamos?. Para alcanzar dicho objetivo, hemos analizado el desarrollo de las legislaciones hasta llegar al momento actual y podemos afirmar que los países miembros de la Hotelstars Union ven en la creación de normativas comunes una oportunidad competitiva para posicionarse como un destino sólido con unos estándares de calidad y confort asegurados. En estos momentos estamos realizando una serie de encuestas dirigidas a los turistas internacionales como clientes de hoteles propuestos por expertos del sector como casos de éxito turístico en la Comunidad Autónoma de Canarias, a los directores hoteleros de dichos establecimientos y a los agentes de viajes que ofertan dichos hoteles a los turistas con el propósito de recoger su opinión sobre la conveniencia o no de adherirse al sistema "Hotelstars Union (HSU) como un sistema de clasificación hotelera común para Europa.

El mayor inconveniente o limitación que hemos tenido para elaborar este trabajo resultó ser que la mayoría de las referencias, tanto libros

como artículos de prensa, que se encuentran con respecto a la clasificación hotelera en Europa y en España están obsoletas. En el caso de la legislación española se encuentra mucha información con respecto al Real Decreto 1634/83 (estatal), pero incluso en publicaciones modernas se obvia a veces que este Decreto quedó derogado en el año 2010. En el caso de la legislación en Europa sucede que o bien datan de fechas anteriores al año 2009 (creación de Hotelstars Union) o incluso son posteriores al año 2009 pero no tienen en cuenta los cambios introducidos por las adaptaciones al sistema HSU. Además muchos de los artículos que tratan sobre los avances de la HSU no están escritos en español. La mayoría de la información sobre la HSU había que extraerla de la propia página web de la Hotelstars Union. La página ofrece la posibilidad de elegir el idioma español, pero realmente la mayoría de las noticias solo se pueden leer en la versión original inglesa o alemana. Es decir, como España no es miembro de HSU, no se editan las novedades de prensa en español, y, de la misma forma los buscadores españoles (en español) no ofrecen gran variedad de información sobre el concepto HSU. Sirva como ejemplo la mencionada clasificación de prueba. En la página web española de HSU se ofrece el link para participar en la misma, pero la prueba propiamente dicha sólo se ofrece en inglés o alemán. De la misma manera, se ofrecen en la página española las noticias HSU, pero no se editan en español.

Por último, y coincidiendo con autores como Simón, R., Gotilla Serra, V. y González Aznar, N. (2008), en su trabajo titulado: “La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común”, consideramos que actualmente en Europa, las estrellas (hoteleras) son difíciles de ver como consecuencia de la creciente polución (normas dispares). Esta circunstancia obliga a aplicar políticas de limpieza en general (unificación de sistemas de clasificación) para que las estrellas vuelvan a brillar. Desde el punto de vista actual, cinco años después de la creación de este artículo, podemos decir que esta “limpieza general” se está llevando a cabo en muchas partes de Europa, pero de momento parece que España prefiere seguir brillando con luz propia y no participa apenas en dicha recomendación. Consideramos importante que en algún momento España despierte con

ganas de sacarle brillo a sus estrellas para no encontrarse en un futuro no muy lejano a la sombra de Europa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allemann, Th. (2013): “Dänemark und Griechenland treten Hotelstars Union bei”. [http://www.hotelstars.eu/index.php?id=43&L=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=38&cHash=51242d4d8ead09027f0758ec9c99c7a5](http://www.hotelstars.eu/index.php?id=43&L=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=38&cHash=51242d4d8ead09027f0758ec9c99c7a5). 3 de junio de 2013.
- Arcarons I Simon, R., Gotilla Serra, V. y González Aznar, N. (2008). La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. En *papers de turismo* 2008 (49 -67).
- Becerra, M. Santaló J., & Silva, R. (2013). “Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry”. *Tourism Management*, Vol. 34, pp. 71-79.
- Blanco, Y. (2009). Europa, un puzzle hotelero indescifrable para el turista. En *Expansión*, 2 de marzo de 2009.
- Callan, R.J. (1993). “An appraisal of UK hotel quality grading schemes”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.5 No.5, pp. 10-18.
- Callan, R.J. (1995). “Hotel Classification and grading schemes, a paradigm of utilization and user characteristics”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14 No 3/4, pp. 271-83.
- Cuenllas, A. (2013). “Hospitality market situation in Spain: why is more difficult to compete in a situation of hyper-competition?” *Hotel Innovador* Retrieved from <http://hotel-innovador.com/3013/01/11/hospitality-market-situation-in-spain-why-is-more-difficult-to-compete-in-a-situation-of-hyper-competition/>.
- El Economista (2012): Castilla y León aprueba un nuevo sistema de clasificación hotelera por estrellas. 20 noviembre del 2012. <http://www.economista.es/interstitial/volver/securitasjun13/turismo-viajes/noticias/4411058/11/12/Castilla-y-Leon-aprueba-un-nuevo-sistema-de-clasificacion-hotelera-por-estrellas.html>

- Estalella, R. (2006). Secretario general de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT). Entrevista publicada en la revista SAVIA, 2006: "Los hoteles españoles sacan brillo a sus estrellas".
- Expedia (2009). "Hotel Ratings (Hotel Class)", available at [http://www.expedia.com/pub/agent.dll?qscr=hgen&hfnm=H\\_VHW\\_detail.htx&fram=&rhtx=HTX\\_CMBHOINF\\_OVER#class](http://www.expedia.com/pub/agent.dll?qscr=hgen&hfnm=H_VHW_detail.htx&fram=&rhtx=HTX_CMBHOINF_OVER#class) (accessed May 18, 2009).
- Fernández, L. and Bedia, S. (2004). "Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain". *Tourism Management*, Vol. 25, No. 6, pp. 771-5.
- García, D. (2013). Ha nacido una estrella: la Hotelstars Union. Artículo de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos turísticos (CEHAT 09 de junio de 2013).
- García, M. (2012). El plan del ITH para una clasificación hotelera única en toda España. <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/el-plan-para-una-clasificacion-hotelera-unica-para-toda-espana-231724.html> (23 de junio de 2012).
- Guillet, B.D. y Law, R. (2010). "Analyzing hotel star ratings on third-party distribution websites". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22 No.6, pp. 797-813.
- INE (2010). Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de ocupación hotelera (EOH), Spain.
- Jimenez Garcia, M. (2013). Normalización del Sistema de Clasificación Hotelera en la Unión Europea: La Opinión de Actores Turísticos Españoles. Revista de *Análisis Turístico* nº 15, pp.71-86.
- Koch, M. (2013). "Ihre Meinung zählt: Weltweite Gästebefragung der Hotelstars-Union". [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=728980&dstid=316](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=728980&dstid=316) "Ihre Meinung zählt: Weltweite Gästebefragung der Hotelstars-Union". 24 abril 2013.
- Liu Zhan-Quing y Liu C. (1993). "Assessment of the hotel rating system in China". *Tourism Management*, Vol 14 (6), pp. 440-452.
- Menzel G. (2013). "Two great and modern student business projects with Ecole Hôtelière Lausanne (EHL)". Hotelstars. EU Blog. <http://blog.hotelstars.eu/>

- Narangajavana, Y. and Hu, B. (2008). "The relationship between the hotel rating system, service quality improvement, and hotel performance changes: a canonical analysis of hotels in Thailand". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol.9, no.1, pp. 34-56.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2012). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2012. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2013). *World Tourism Barometer*. Volume 11. January 2013.  
<http://www.e-unwto.org/content/w2pg7133x731/>
- Pascarella, S. (2005). "Deciphering hotel star-rating confusion". *USA Today*, available at: [www.usatoday.com/travel/deals/inside/2005-01-19-column\\_x.htm](http://www.usatoday.com/travel/deals/inside/2005-01-19-column_x.htm) (accessed July 2, 2009).
- Pérez, R. y Ceballos, M.M. (2000). La intervención administrativa en la clasificación de los establecimientos hoteleros. Granada: Editorial Comares.
- Plan de Turismo Español Horizonte 2020 (2007).  
[http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan\\_Turismo\\_Espa%C3%B1ol\\_Horizonte\\_2020.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf)
- Su, C. and Sun, L. (2007). "Taiwan's hotel rating system: a service quality perspective", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.48 No. 4, pp. 392-401.
- Valdés del Fresno, E. (2002). La presidencia española de la Unión Europea en materia de turismo. *Estudios Turísticos*, nº 152, pp. 3-21.
- World Tourism Organization and International Hotel and Restaurant Association (2004). "The joint WTO and IH&RA study on hotel classification", available at:  
[www.ih-ra.com/marketplace/WTO\\_IHRA\\_Hotel\\_classification\\_study.pdf](http://www.ih-ra.com/marketplace/WTO_IHRA_Hotel_classification_study.pdf) (accessed August 18, 2009).
- [www.bloghoteleshalconviajes.com](http://www.bloghoteleshalconviajes.com) (24 de noviembre de 2012): Que es la HOTELSTARS UNION". Autor: Jorge Álvarez  
<http://www.bloghoteleshalconviajes.com/2012/11/nuevo-sistema-de-clasificacion-de-hoteles-en-castilla-leon/>. Fuente: Europa Press
- [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com) (14 de junio de 2012): La reducción de costes llega al servicio de habitaciones. [http://www.hosteltur.com/157920\\_reduccion-costes-llega-al-servicio-habitaciones.html](http://www.hosteltur.com/157920_reduccion-costes-llega-al-servicio-habitaciones.html)



# LA LOCALIZACIÓN DE LOS HOTELES URBANOS. EL CASO DEL DISTRITO PUERTO-CANTERAS EN LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Jorge Sainz de Aja Curbelo (jorgesainzdeaja@gmail.com)

*Estudiante de Programa de doctorado,*

*Doctorado en Desarrollo Integral e Innovación de Destinos Turísticos, FEET*

*(Facultad de Economía Empresa y Turismo),*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Eduardo Manuel Cáceres Morales (ecaceres@dact.ulpgc.es)

*Catedrático de Urbanística y Ordenación del Territorio (Profesor Emérito),*

*Sección de Urbanística (Departamento de Arte, Ciudad y Territorio),*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

## RESUMEN

Las ciudades turísticas, y en especial aquellas que consideramos como destinos maduros, están inmersas en procesos estratégicos de renovación, que les permitan volver a posicionarse y adquirir competitividad dentro de sus respectivos mercados. La ciudad de Las Palmas de Gran Canaria y en concreto su industria turística, se encuentran en un momento de renovación, por medio de la hiper-especialización de alguno de sus barrios y distritos, con el fin de posicionarse como destino urbano dentro del mercado Canario, a este respecto se estudiarán las relaciones existentes entre la trama urbana y sus procesos de conformación, y como está afectada a la localización de los hoteles y a la estructura comercial asociada a la industria turística y a los recursos turísticos que la sustentan.

## PALABRAS CLAVE

Localización de hoteles, Aglomeraciones comerciales, Trama urbana, Destinos urbanos.

## ABSTRACT

*The tourist cities, and specially the ones that we consider as mature destinations, are immersed in strategic renewal processes, allowing them to gain a new position and to become more competitive in their respective markets. The city of Las Palmas de Gran Canaria and specially its tourist industry, is involved such renewal process by the hyperspecialization of some of their neighborhoods and districts, with the purpose of positioning as an urban destination within the Canary market. With this in mind, we will study the existing relations between the urban scene and its conformation process, and how this affects the hotel localisation and the retail agglomeration associated to the tourist industry and to its tourist resources.*

## KEYWORDS

*Hotel location, Retail agglomerations, Urban scene, Urban destination.*

## INTRODUCCIÓN

---

La actividad turística en las Islas Canarias comienza en el siglo XIX, cuando empieza a desarrollarse en ellas un turismo ligado a la rama sanitaria, conocida como los “Health Resorts”. Este tipo de actividades se localiza en las Canarias gracias al benigno clima, que propicia el tratamiento de las enfermedades respiratorias. Surge también como consecuencia de las políticas expansionistas de los países europeos, que generan la aparición de nuevos puertos en la cara atlántica del continente africano, como vía principal de conexión con Europa. Dichas infraestructuras portuarias y polos de actividad económica producen un aumento en la frecuencia de paso

de los buques y líneas de conexión entre Europa y África, permitiendo al Puerto de la Luz y de Las Palmas establecerse como puerto de apoyo para estas rutas y, en última instancia, propiciando la llegada de turistas a través de las citadas líneas.

El incremento de turistas y, por tanto, el desarrollo de la “industria turística” en las islas continúa hasta el comienzo de la primera guerra mundial que supone, para Canarias, la suspensión de un gran número de líneas de pasajeros, la reducción de la población extranjera residente y la desaparición de varias infraestructuras hoteleras en las islas. Y, si bien se registra un pequeño repunte de los números durante los años 30, la guerra civil española se encargará de acabar con él.

A pesar de que en Canarias desde los años 20 ya existía una cierta tradición turística, generada por la sociedad inglesa, para una población de edad avanzada, no es hasta los años 50 cuando este fenómeno alcanza una trascendencia urbana. Entre los factores que determinaron este cambio cabe destacar el fuerte impulso económico que generan los países del Mercado Común, al permitir una inversión directa de capital excedente en países subdesarrollados, libre de impuestos. Pero además, a este impulso le acompaña una nueva revolución de los transportes, en este caso aéreos, que consiguen, en un tiempo muy reducido (un radio de 3,5 a 4 horas desde cualquier capital europea), transportar masas de turistas (en modalidad «packet travel») en pleno invierno a un lugar como Canarias, donde las temperaturas no descienden nunca de los 14° o 15° C en época invernal, y a un precio relativamente moderado.

Por otro lado, hay que señalar que la localización de esa población turística se ha ido repartiendo progresivamente. Así, en 1967, la ciudad de Las Palmas absorbía el 92,3% de la población turística, mientras que en 1971, ésta se reducía al 76% y, en 1976, solo al 36,5%. No obstante, en números totales, la capital grancanaria ha pasado de soportar una población de 272.549 turistas en 1967, a 426.255 en 1976, cifra que se ha estabilizado desde entonces. En 1976, la ciudad de Las Palmas contaba con prácticamente el 50%, 14.084 para ser exactos, de las plazas hoteleras de las islas.

Estos datos evidencian la importancia que el fenómeno turístico ha tenido sobre la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, no solo como capital

provincial, donde se centralizaban las operaciones de gestión, sino sopor-tando directamente la localización y los consiguientes servicios que la ac-tividad turística requiere, en una magnitud del 40%.

Esta primera fase, se podría decir “de iniciación”, del desarrollo turístico en Las Palmas de Gran Canaria comprende el período que va desde 1960 hasta 1974, y constituye una serie de grandes cambios en el enfoque de la industria del turismo en este territorio. Por un lado, se relocalizan las infraestructuras hoteleras. Si bien en los años 30 éstas se ubican en el “centro ciudad” y en parajes de alto valor paisajístico, la llegada del tu-rismo de masas a Canarias provoca que estas infraestructuras se despla-cen a la costa, aunque sin salir del entorno urbano, donde ya se dispone de los recursos y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad. En el plano normativo, durante esta primera etapa se desarrolla en Las Pal-mas de Gran Canaria un Plan Especial de Ordenación de Alojamientos Ho-teleros y Extra-hoteleros, que permite la transformación urbana del mayor recurso turístico de la ciudad: la playa de Las Canteras. Este marco regu-lador permite pasar de un frente marítimo de casas terreras, de una o dos plantas, a otro en el que las alturas de los edificios aumentan para satis-facer la demanda alojativa y, asimismo, favorecer la industria de servicios asociada a la actividad turística, lo que conllevará, posteriormente, al ori-gen de la especulación con el valor del precio del suelo en el enclave.

## **LA ESTRUCTURA HOTELERA EN LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA**

---

Como hemos visto en el apartado anterior, los procesos de conformación turística en Las Palmas de Gran Canaria tienen lugar desde los inicios del turismo en el archipiélago y hasta mediados de la década de los 70. A par-tir de ahí se produce un proceso de abandono de las áreas urbanas por parte de la actividad asociada al turismo en Las Palmas de Gran canaria, debido a la falta de suelo, en favor de los terrenos no urbanizados del sur de la isla.

A día de hoy, la estructura alojativa de Las Palmas de Gran Canaria viene siendo la siguiente:

Notas de la categoría:

- **Indicadores: Establecimientos hoteleros abiertos**  
Establecimientos hoteleros abiertos: se entiende por establecimiento hotelero abierto aquel que ha prestado servicios de alojamiento de pago algún día del mes de referencia.
- **Indicadores: Plazas ofertadas**  
Plazas ofertadas o número de camas: el número de plazas estimadas por la encuesta de los establecimientos hoteleros abiertos en el mes de referencia.

**TABLA 1. ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS ABIERTOS Y PLAZAS OFERTADAS SEGÚN CATEGORÍAS POR MUNICIPIOS DE ALOJAMIENTO Y PERIODOS**

	Las Palmas de Gran Canaria							
	2013 Abril	2013 Marzo	2013 Febrero	2013	2012	2011	2010	2009
Establecimientos hoteleros abiertos								
<b>TOTAL CATEGORÍAS</b>	45	45	45	45	45	45	45	46
Plazas ofertadas								
<b>TOTAL CATEGORÍAS</b>	6110	6110	6110	6110	6081	5997	6096	6093

Fuente: Instituto Canario de Estadística

Como vemos en la tabla superior el número de establecimientos turísticos en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria no ha sufrido modificaciones sustanciales en los últimos años, y aunque podemos observar que sí se ha producido un aumento del número de plazas alojativas, no se puede considerar que éste sea significativo, con respecto al número de plazas totales.

El grueso de establecimientos hoteleros de Las Palmas de Gran Canaria se sitúa en el distrito Puerto-Canteras, y se corresponde con los barrios anexos al gran recurso turístico de la ciudad, la playa de Las Canteras. El resto de establecimientos hoteleros de la ciudad se sitúa en el barrio de Vegueta, casco antiguo de Las Palmas, respondiendo a la demanda de turismo cultural.

En este artículo se procederá al estudio de la oferta alojativa en el Distrito Puerto-Canteras, por ser, como ya se ha dicho, el que absorbe la mayor parte de la actividad turística en la ciudad de Las Palmas. Para ello, se ha procedido a la recopilación de una serie de datos acerca de los establecimientos turísticos existentes en el área, que se exponen en la siguiente tabla, lo que permitirá un análisis en profundidad del estado actual de dicha oferta.

**TABLA 2. ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DISTRITO PUERTO-CANTERAS**

NOMBRE	TIPO	CATEGORÍA	UNIDADES	PLAZAS	M2_plt	M2_const	Plt_number	Ext_Serv	Prior_1	Prior_2	AÑO	ZONA
Deportivo	0	3	64	128	436	3007	8	1	0	3	1965	2
BEST WES	0	4	114	230	577	5246	10	0	0		1960	3
REINA IS	0	4	231	411	4514	19764	11	1	0	1	1965	2
EUROSTAR	0	4	115	227	711	4550	10	0	0	2	1966	2
IDAFE	0	2	34	64	220	1557	10	1	1		1969	2
HOSTAL K	0	1	17	24	88	1363	4	1	1		1930	2
NH IMPER	0	4	142	278	731	8088	12	0	0	1	1969	3
CONCORDE	0	4	124	236	406	3016	10	0	0		1966	2
AC HOTEL	0	4	227	432	725	14370	26	1	2	0	1968	3
HOTELCRI	0	5	312	596	2913	29272	7	1	0		1965	3
HOTEL PL	0	3	67	133	308	2657	9	0	1		1960	3
ASTORIA	0	3	168	304	1287	5879	7	1	0	3	1967	2
FAYCAN	0	3	61	119	382	3109	8	1	1	3	1965	2
LANZAS	0	3	31	58	441	3169	9	1	1		1950	2
ALOE CAN	0	3	43	86	144	1875	9	0	1		1972	3
MAJORICA	0	2	34	48	174	1290	8		0		1966	2
OLYMPIA	0	2	40	78	287	1703	7	0	1		1965	2
BAJAMAR	0	2	19	37	87	522	6	0	1		1969	2
IGRAMAR	0	3	61	122	340	2590	7	0	1	3	1960	2
PUJOL	0	2	48	92	220	2000	8	1	1		1960	3
CANTERAS	0	1	15	45	124	1433	8	1	1		1980	3
CASTILLO	0	1	24	48				0	1			3

LA LOCALIZACIÓN DE LOS HOTELES URBANOS.  
EL CASO DEL DISTRITO PUERTO-CANTERAS EN LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

NOMBRE	TIPO	CATEGORÍA		UNIDADES	PLAZAS	M2_plt	M2_const	Plt_number	Ext_Serv	Prior_1	Prior_2	AÑO	ZONA
DON CARL	0	1	24	48	125	4580	9	1	1			1979	3
LUZ PLAY	0	2	34	82	138	2044	9	1	1			1970	3
TINOCA	0	2	49	98	241	1855	8	0	1	3		1967	3
LANZA RO	0	1	16	32	377	2659	8	1	1			1975	2
MAYPE	0	2	18	37	216	2107	7	1	1			1970	2
SAN ANTO	0	2	51	132	237	2489	8	1	1			1975	2
COLON PL	0	2	38	75	244	2587	8	1	1			1969	2
BRISAMAR	0	2	42	84	333	2556	8	1	1	3		1970	2
GOLETA	0	1	12	33	208	662	4	1	1	3		1960	2
RIVIERA	0	2	49	98	323	2355	8					1975	2
PLAYA DO	0	2	66	172	981	6070	8	1	1			1966	2
MARMORAL	0	2	44	97	319	2354	8		1			1973	2
MANNIX	0	2	24	72	142	925	8		1			1969	2
VEROL	0	3	43	86	134	1098	7	0	1			1967	2
TEJEDA	0	2	27	54	168	1293	8	1	1	3		1975	2
HOTEL EL RINCON	0	4	300	600	3500	16281	5	0	3	0		2015	1

Fuentes: Patronato de Turismo de Gran Canaria

([http://www.grancanaria.com/patronato\\_turismo/](http://www.grancanaria.com/patronato_turismo/)), Sede Electrónica del Catastro (<http://www.sedecatastro.gob.es/>), trabajo de campo, estudio de viabilidad para un hotel en el área del Rincón, Las Palmas de Gran Canaria. Anna Bassa Sanabra (2011)

Como podemos ver en la tabla 2, el período de construcción de la mayoría de los establecimientos hoteleros se sitúa entre los años 60 y los 70. Un 55% de los establecimientos pertenecen a la categoría hotelera y el resto a la categoría extra-hotelera. Uno de los datos relevantes en la presente tabla son los referentes a la columna Ext\_Serv, que se refiere a si los establecimientos, hoteleros o extra-hoteleros, disponen de servicios, que, por norma general, se sitúan fuera de los mismos, exteriorizados. Este fenómeno se debe a la excesiva atomización del parcelario del distrito Puerto-Canteras, que se ha detectado en otros estudios relacionados. En

la tabla 3 se exponen los datos relativos al tamaño de las parcelas dentro del ámbito de estudio, que corroboran lo dicho anteriormente.

**TABLA 3. CUADRO RESUMEN DATOS SUP. PARCELARIA**

SUP. PARCELA (m <sup>2</sup> )	Nº PARCELAS	%
≤ 250	3543	81,82
250 m <sup>2</sup> ≤ SUP. ≤ 500 m <sup>2</sup>	460	10,62
250 m <sup>2</sup> ≤ SUP. ≤ 1500 m <sup>2</sup>	241	5,56
1500 m <sup>2</sup> ≤ SUP. ≤ 2500 m <sup>2</sup>	48	0,58
2500 m <sup>2</sup> ≤ SUP. ≤ 5000 m <sup>2</sup>	7	0,16
5000 m <sup>2</sup> ≤ SUP. ≤ 10.000 m <sup>2</sup>	6	0,14

Elaboración propia a partir de datos de descarga masiva de sede electrónica del catastro.

Como consecuencia del escaso margen de espacio para construir que esta fragmentación del parcelario acarrea, el número de plazas o camas pasa a ser la prioridad en la gestión de la oferta hotelera, muy por encima de los servicios complementarios ofrecidos, lo que da lugar a la aparición de servicios externos, ligados al hotel pero no exclusivos del mismo, como son el servicio de parking y servicios de moda, estética o relax, que aparecen en zonas cercanas al hotel y se vinculan al mismo mediante acuerdos entre empresarios hoteleros y de servicios, como pueden ser los descuentos sobre el precio de los servicios a los huéspedes del establecimiento, a cambio de la promoción del servicio concreto por parte del hotel.

### **SOBRE LA LOCALIZACIÓN DE LOS HOTELES EN LOS CENTROS URBANOS**

Las teorías geográficas han sido utilizadas ampliamente con anterioridad, para determinar la localización de hoteles y otros usos dentro de la ciudad (Nield, K. Egan, J. 2000; Shoval, N. 2006), así como las teorías económicas (Kalnis, A. Chung, W. 2004) o las teorías de marketing (Baum, J, A, C. Havelman, H, A. 1997; Urtsasun, A. Gutiérrez, I. 2006).

En este sentido, la regresión geográfica es un modelo relativamente reciente de análisis espacial, propuesto por Fotheringham y su equipo en una serie de artículos académicos (Brudson, C. Fotheringham, A, S. 1998



a, b, 1999; Fotheringham, A, S. Brundson, C. 1997 a, b, 2002). El modelo de regresión geográfico estima coeficientes de regresión locales usando pesos espaciales dependientes. El peso de cada punto (dato) está determinado por la distancia desde cada punto a un número específico de localizaciones posibles.

Dicho método ha sido utilizado en diferentes estudios y presentado en numerosos artículos relevantes, como son el realizado por Yang, Y. Wong, K, F. Wang, T (2012), bajo el título ¿Como eligen los hoteles su localización?, o los de Zhang, H. Zhang, J. Lu, S. Cheng, S Y Zhang, J (2011). Estos autores demuestran la validez del modelo en cuanto a su aplicación en el ámbito de la localización de los hoteles.

Tanto en estos artículos como en muchos otros, ya mencionados en líneas superiores, encontramos resultados que respaldan una serie de conclusiones, que se repiten en la mayoría de los casos. Por lo que se puede constatar que en lo que respecta a la localización de los hoteles son de importancia factores tales como:

## **CONDICIONES ESPACIALES**

### **Accesibilidad**

Siendo los establecimientos alojativos parte de la industria del sector servicios, la localización preferente de los hoteles será la que se encuentre próxima a sus mercados potenciales, ya que se busca una mayor demanda por parte de los clientes potenciales. En sus estudios, Barros (2005) concluye que los hoteles situados cerca de un mercado potencial, superan a sus homólogos de difícil acceso en términos de eficiencia. Lo que concuerda con las investigaciones de Yokeno (1968), donde los hoteles tienden a elegir una ubicación espacial de centralidad, en modelos monocéntricos, asimismo Nield, K y Egan, J (2000), concluyen que los beneficios disminuyen en la misma medida en que aumenta la distancia al centro de la ciudad, ya que si asumimos los costes derivados del terreno como constantes en el espacio, entonces los ingresos potenciales determinarían las pujas máximas por el terreno. Por su parte Weaver (1993) determina

que los turistas prefieren la elección de hoteles en localizaciones donde la cantidad de elecciones posibles es mayor, es decir, localizaciones con el mayor número de servicios disponibles.

## Clustering

Los hoteles tienden a formar *clusters*. Los *clusters* permiten al conjunto de hoteles acceder a recursos a los que un hotel en solitario no podría acceder, como proveedores líderes o servicios y relaciones especiales, por lo que este será un parámetro decisivo en cuanto a su localización.

## Servicios

Las investigaciones realizadas por Rigall-I-Torrent y Fluvià (2007, 2011) indican que la oferta de bienes y servicios públicos puede influir en el precio de las habitaciones de hotel, y, por lo tanto, en la producción de unos mayores ingresos en hoteles cercanos a zonas o áreas con mayor cantidad de servicios públicos (infraestructuras, equipamientos, servicios, así como calidad ambiental etc.)

## Desarrollo urbano

Es propia del desarrollo urbano de las ciudades la tendencia a crear nuevas zonas especializadas a medida que pasa el tiempo, por lo que las preferencias de localización de los hoteles tiende a modificarse también como consecuencia de este desarrollo. Así, por ejemplo, en un primer momento la mayoría de los establecimientos hoteleros se localizaba en la zona histórica de la ciudad, y una vez la estructura urbana se desarrolla y aparecen las citadas zonas especializadas, como las de negocio-empresa o nuevas zonas turísticas, los hoteles tienden a re-localizarse para satisfacer las nuevas demandas surgidas de estos desarrollo urbanos.

## CARACTERÍSTICAS PROPIAS

### Tamaño de parcela

Diferentes tamaños suponen diferentes precios o costos derivados del solar. Por lo que los hoteles de mayor envergadura tienden a localizarse generalmente lejos del centro ciudad, ya que los niveles de renta se reducen en la misma medida en que se alejan del centro de la ciudad. (Nield, K. Egan, J. 2000).

### Categoría

Diferentes categorías, implican diferentes demandas, clientes y mercados. Así, por ejemplo, hoteles de alta categoría, 4 o 5 estrella, tienden a atraer clientes que viajan por negocios (Yang, Y. Wang, T. 2012). Por este motivo, estos hoteles buscan una localización central en la ciudad.

### Diversificación

Lee y Yang (2007) argumentan que la diversificación dentro del mercado mejora las condiciones de estabilidad del negocio, en función de la reducción de riesgos potenciales para el mismo. En este caso podemos ver como los estudios de Yokeno (1968), demuestran que hoteles sin diversificación alguna, es decir aquellos que solo ofrecen alojamiento, tienden a localizarse en el centro de la ciudad, ya que son capaces de pagar precios de renta más alto, mientras que los hoteles que diversifican su actividad buscan localizaciones diferentes del centro ciudad de acuerdo con su curva de renta.

Junto a estos aspectos espaciales y característicos, Harvey (1966), detecta un factor condicionante a añadir en la cuestión de la localización de un hotel. Tendencias dinámicas, factores influyentes como los cambios en el estilo de vida, gustos de los consumidores, etc. ejercen una influencia en la viabilidad y la localización de los hoteles.

## **EL ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL DISTRITO PUERTO CANTERAS DE LA CIUDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.**

Como hemos visto anteriormente, el distrito Puerto-Canteras, dispone de un total de 37 hoteles construidos más 1 proyectado, de los cuales 22 corresponden al tipo hotelero y 16 a extra-hotelero:

**TABLA 4. TIPOLOGÍA HOTELERA EN EL DISTRITO PUERTO-CANTERAS**

	TIPO			
	Frecuency	Percent	Valid percent	Comulative percent
Valid Hotelero	22	57,9	57,9	57,9
Extra Hotelero	16	42,1	42,1	100
Total	38	100	100	57,9

Fuente: Patronato de turismo

**TABLA 5. CATEGORÍA EN BASE A TIPOLOGÍA HOTELERA**

	Categoría			
	Frecuency	Percent	Valid percent	Comulative percent
1*	4,50%	1	31,25%	5
2*	22,72%	5	68,75%	11
3*	36,36%	8		
4*	31,81%	7		
5*	4,50%	1		

Fuente: Patronato de Turismo

Como se puede observar en las tablas 4 y 5, existe una predominancia de tipología hotelera frente a la extra-hotelera y una tendencia en cuanto a categoría, dentro de la tipología predominante, de hoteles de 3 y 4 estrellas (categorías media y alta).

Además de estos datos, para el estudio objeto de este artículo, es relevante la información relativa a los conceptos expuestos anteriormente.

En el siguiente cuadro se exponen las características de los establecimientos hoteleros del distrito Puerto- Canteras, relativas su capacidad alojativa, tamaño, localización con respecto a los recursos turísticos, y ubicación dentro de la estructura de la trama urbana.

**TABLA 6. CUADRO RESUMEN ESTRUCTURA HOTELERA DISTRITO PUERTO-CANTERAS**  
**ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS**

	N	Mínimo	Máximo		Media	Desviación Stándar	Varianza
<b>Estadísticas</b>							
Plazas	38	24	600	147,26	23,763	146,482	21457,118
m2_const	37	522,00	29272,00	4550,6757	981,41393	5969,70785	3,564E7
Año	37	1930	2015	1967,89	1,914	11,642	135,54
Dist_Playa	38	1,00	459,78	138,3197	17,29565	106,61753	11367,297
Dist_Negocios	38	204,73	1228,99	686,1501	44,69288	275,50541	75903,233
Dist_Convenciones	38	1,00	3248,60	2250,6354	101,97964	628,64472	395194,181
Dist_Cultura	38	1,00	3248,60	2217,6516	113,58958	700,21323	490298,565
Dist_Centro_focal	38	1,00	366,95	160,1559	15,67975	96,65646	9342,472
Dist_Zona_Comercial	38	1,00	1005,52	378,0562	38,29158	236,04514	55717,306
Dist_Deportivo	38	1,00	2241,98	1270,0765	89,15657	549,59801	302057,969
Dist_Naturaleza	38	946,44	2900,54	2004,9946	83,32687	513,66134	263847,971
Valor_PPMCC	38	,14	,38	,2621	,00909	,05606	,003
Nivel_Accesibilidad	38	4521,00	8279,00	5735,0789	160,28936	988,08995	976321,750
Nivel_Conectividad	38	2,00	4,00	3,2105	,09359	,57694	,333
Valid N (listwise)	37						

Fuentes: Elaboración propia, Patronato de turismo, Sede electrónica del Catastro.

En la tabla 7 se exponen los resultados obtenidos del análisis comparativo entre los valores de accesibilidad y conectividad de la totalidad de la trama urbana, y los correspondientes a la localización de cada uno de los hoteles estudiados. Antes de proceder a la interpretación de dichos resultados, hay que explicar que el concepto de accesibilidad antes mencionado, es un tanto genérico en cuanto a la estructura vial se refiere. Este

parámetro puede desglosarse en dos elementos, accesibilidad pura y conectividad, procedentes de las teorías gráficas y estudios topológicos:

**TABLA 7. CUADRO RESUMEN DATOS ACCESIBILIDAD, CONECTIVIDAD Y PPMCC, CORRESPONDIENTE A LA TOTALIDAD DE NODOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA VIARIA DEL DISTRITO PUERTO-CANTERAS**

	N	Mínimo	Máximo	Mean	Desviación Standard
Accesibility_Index_X	341	4521,00	10038,00	6068,3724	1169,48829
Connectivity_Index_Y	341	1,00	5,00	3,4106	,68711
Valor_PPMCC	341	,11	,51	,2933	,07259
Valid N (listwise)	341				

La configuración espacial de una red, puede estudiarse de tres maneras diferentes: mediante los índices de conectividad, los índices de accesibilidad y los valores de compactación, estos índices son inherentes a la red estudiada, y su análisis puede proporcionar valores mensurables de cada uno de los nodos que conforman la red estudiada, derivados de las matrices de conectividad y accesibilidad, que analizan las conexiones entre nodos de una misma red. (Cole and King, 1968; Hay, 1973; Hodder and Lee, 1982; Rallis, 1988; Olawande 2007).

Si observamos la red vial en una escala inter / intra-barrios, encontramos que las vías de máxima accesibilidad reparten el flujo viario entre los barrios, permitiendo un rápido acceso a los mismos mediante viales que atraviesan, circunscriben o se acercan de manera tangencial a los mismos. Estos viales son viales de primera categoría, o, lo que es lo mismo, viales primarios y, en algunos casos, secundarios (dentro de la escala establecida). Se trata, en definitiva, de viales que conectan con el mayor número posible de otras calles, para dar una máxima accesibilidad a las zonas a las que sirven. Por otro lado, disponemos de los puntos de máxima conectividad, estos puntos reparten el flujo de la red vial a una escala intra-barrio, son puntos centrífugos o centrípetos del barrio, reparten o atraen flujos gracias a las máximas conexiones de las que disponen con el resto de

viales interiores. Estos viales suelen ser, generalmente, de índole secundaria o terciaria, pues su función no es la de agilizar el flujo de las vías, sino la de repartir dicho flujo dentro del barrio.

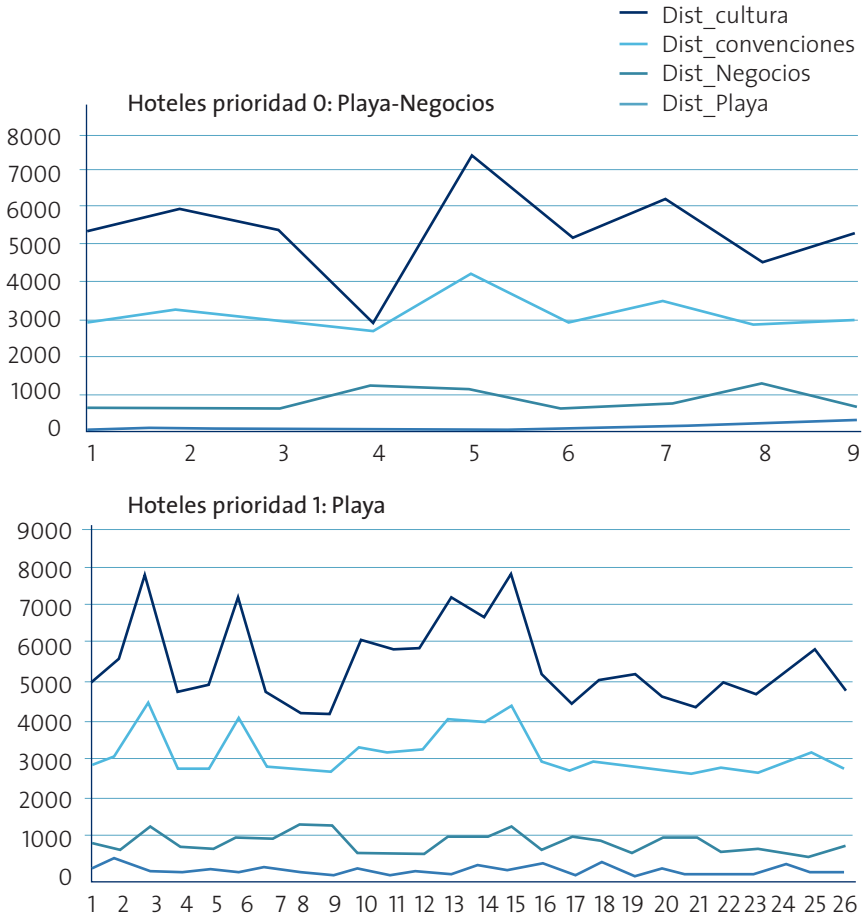
Como podemos ver, a partir del estudio de las tablas anteriores, y, en concreto, de los resultados de los valores de los índices de accesibilidad, conectividad y PPMCC, los valores PPMCC hacen referencia a la correlación existente entre los valores de accesibilidad-conectividad (Olawande. 2007), podemos comprobar que existe una tendencia a la localización de hoteles en nodos urbanos con mayor índice de conectividad. Esto indica que los hoteles urbanos, en el caso del Distrito Puerto-Canteras, prefieren una localización central en el barrio, con mayor conectividad entre las calles, permitiendo mejores conexiones con los elementos de su ámbito más cercano, lo cual se corresponde con la teoría de Yokeno (1968), donde los hoteles tienden a elegir una ubicación espacial de centralidad, en modelos monocéntricos, y de Weaver (1993) sobre la preferencia de localizaciones con mayor número de elecciones y servicios posibles. Esta preferencia de conectividad frente a accesibilidad se debe, en primer lugar, a que todos los hoteles del distrito tienen como recurso primario o secundario la playa de las Canteras, y los nodos de máxima conectividad aseguran un fácil acceso tanto a este recurso como a el resto de sub-recursos o recursos complementarios de la zona. En segundo lugar, los puntos de máxima conectividad son los puntos de concentración de un mayor número de flujos y, por tanto, de actividades, lo que supone un complemento o atractivo a la hora de elegir hotel para los consumidores / turistas.

Otro aspecto a destacar es la relación existente entre la prioridad, referida el recurso turístico o no, de la que depende cada hotel y la distancia a la que se encuentra cada hotel de su prioridad. Se encontraron cuatro prioridades primarias en los hoteles del distrito:

**TABLA 8. EQUIVALENCIA DE VALORES UTILIZADOS EN ANÁLISIS ESTADÍSTICOS PARA DATOS DE PRIORIDAD**

VALOR	EQUIVALENCIA
0	Playa-Negocios
1	Playa
2	Negocios
3	Convenciones

**GRÁFICA 1. GRÁFICA COMPARATIVAS ENTRE DISTANCIA (SHORTEST WALK) DE HOTELES A RECURSOS Y PRIORIDADES 0 Y 1**





Los recursos presentes en las equivalencias descritas (tabla 8), corresponden a la playa de Las Canteras, la zona portuaria (tanto el puerto de La Luz y de Las Palmas como su estructura industrial y de servicios anexa, que es la generadora del tejido empresarial del distrito y, probablemente, uno de los más importantes de la isla) y, por último, el espacio de convenciones y eventos construido junto al auditorio y la sede filarmónica de Las Palmas de Gran Canaria, en la zona del Rincón. Expuestas estas prioridades principales de los hoteles, cabe decir que se encontraron como prioridades secundarias o de apoyo, por un lado, las mismas que las principales, pues cuando un hotel dispone de una prioridad principal cualquiera de las otras 3 puede pasar a ser secundaria, y, por otro, prioridades puramente secundarias, como son las vinculadas al área de cultura, o al *shopping*. Con respecto al área de cultura, señalar que los hoteles promocionan eventos culturales que se producen tanto en el parque Santa Catalina como en el auditorio. Las zonas comerciales de influencia para los turistas del distrito Puerto-Canteras son Mesa y López, Santa Catalina y los centros comerciales anexos.

Como podemos ver en las gráficas 1, que estudian comparativamente las distancias de los hoteles con prioridad 0 (playa-egocios) y 1 (playa), respecto al resto de recursos turísticos, el recurso más valorado, y, por tanto, el de menor distancia, es la Playa de las Canteras. Esto sugiere que son correctas las afirmaciones de Yang y Wang (2012), que defienden que los hoteles de alta categoría tienden a atraer viajeros de negocios, ya que, al estudiar más detenidamente los hoteles que responden a la prioridad playa-negocios, observamos que más de un 60% de los mismos corresponden a hoteles de categoría igual o superior a las 4 estrellas. Así mismo Shoval, Mc Kercher, Erica y Amit (2011), demuestran en su estudio sobre la localización de los hoteles y de las actividades turísticas en la ciudad, que el tiempo dedicado, por parte de los turistas, a actividades propias es mucho mayor en distancias próximas al hotel, o, lo que es lo mismo, cuanto más lejos del hotel se encuentre el turista menos tiempo invertirá en las actividades de la zona. Es por esto que los hoteles buscan una localización lo más próxima posible al recurso del que dependen, ya que el turista busca la cercanía de dicho recurso, para disponer de la posibilidad de invertir el máximo tiempo posible en el mismo.

## LA ESTRUCTURA HOTELERA Y SU RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA COMERCIAL

---

Mientras que ir de compras rara vez se menciona como la razón principal para viajar, tal vez sea la más universal de las actividades turísticas y de gran importancia económica para los comerciantes locales. La creación de zonas comerciales confortables y emocionantes puede atraer a los turistas y prolongar su estancia en una región. Ir de compras es una de las actividades más antiguas y comunes asociada con los viajes y se está convirtiendo, cada vez más, en una actividad fundamental para el turismo, en términos de consumo real de los bienes adquiridos y como fuente de disfrute y satisfacción (Tozun, Temizkan, Timothy & Fyall, 2007).

En las últimas décadas se han escrito gran cantidad de informes y estudios sobre el turismo urbano, debido a la aparición y conformación de distritos hiper-especializados en el turismo cultural y comercial en las grandes ciudades. Las relaciones generadas entre el turismo y las aglomeraciones comerciales en forma de actividad de disfrute, han sido estudiadas por Stanfield and Rickert (1970) y posteriormente por Wall y Sinnott (1980). Ambos estudios coinciden en la existencia de una interrelación espacial entre las actividades comerciales, culturales y turísticas en áreas que se pueden considerar o describir como “distrito recreativo y de negocios” o “distrito turístico cultural”. Esta definición se correspondería con una área de la ciudad dotada de una alta concentración de servicios y tiendas, enfocadas tanto a turistas como a la población local, que propicia y posibilita actividades recreativas y culturales. En esta misma línea existen estudios sobre la relación entre el turismo y la regeneración económica en áreas urbanas (Law, 1992. Page 1993. Murphy, Moscardo, Benc-kendorff, 2011).

Heung y Cheng (2000) observaron que las compras no esenciales son percibidas por los consumidores como parte de las actividades de ocio. Howard (1990), añadió que los consumidores valoran positivamente una mayor posibilidad de elección en los espacios donde realizan estas compras no esenciales o *shopping*, por lo que los comerciantes pueden atraer consumidores mediante la creación o localización de actividades de ocio

en las mismas áreas. El objetivo de combinar ocio y comercio es la creación de sinergias, generando ventajas específicas a los comerciantes y planificadores del turismo, como la atracción de consumidores, mayores tiempos de duración de las actividades de compra y ocio, clientela más específica, ventajas competitivas e imagen de marca asociada.

En el análisis de la relación existente entre la estructura comercial y la industria turística, hay que señalar la influencia de dos factores diferenciados. Por una lado, la diversificación de las actividades del hotel, y, por otro lado, el desarrollo urbanístico llevado a cabo en conjunto con el desarrollo de la industria del turismo en el distrito Puerto-Canteras. Como se ha comentado al comienzo de este artículo, la excesiva atomización del distrito Puerto-Canteras ha obligado a la mayoría de hoteles a externalizar servicios, subcontratándolos en entornos cercanos al hotel, lo que coincide con la teoría de Yokeno (1968):

“hoteles sin diversificación alguna, es decir aquellos que solo ofrecen alojamiento, tienden a localizarse en el centro de la ciudad, ya que son capaces de pagar precios de renta más alto, mientras que los hoteles que diversifican su actividad buscan localizaciones diferentes del centro ciudad de acuerdo con su curva de renta”.

Con respecto al desarrollo urbanístico que ha sufrido la zona desde su punto álgido en la década de los 60, cabe decir que en el distrito Puerto-Canteras de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria encontramos dos zonas de identidades ampliamente diferenciadas, por un lado, el barrio de Santa Catalina y, por otro, los dos barrios laterales: el barrio de la Isleta y el barrio de Guanarteme. Como se expone en la introducción, la actividad turística se origina en Las Palmas de Gran Canaria en el siglo XIX, y es en la década de los 60 y 70 cuando alcanza su mayor esplendor, desarrollándose en la zona del barrio de Santa Catalina, debido a la presencia del mayor reclamo turístico de la ciudad, las playas de Las Canteras. Durante esos años se construye prácticamente la totalidad de los hoteles que existen en la actualidad en la zona. Los primeros establecimientos turísticos que se abrieron en la playa, en la década de los 50, fueron antiguas viviendas de la zona de La Puntilla (La Isleta), reconvertidas en residencias, que

sumaban unas cuatrocientas camas (Dominguez Mujixa, J. Gonzalez Perez, J. Parreño Castellano, J.M. 2008). Posteriormente, el turismo se desplazó a la zona sur de la isla, creándose desarrollos urbanos específicos para esta actividad. No es hasta la década de los 60 cuando se intenta una recuperación de la industria turística en el área de Las Canteras. Se lleva a cabo la ampliación del Paseo de Las Canteras hacia el Oeste, que integra el barrio de Guanarteme, y culmina con el paseo con el actual Auditorio y Plaza de la Música, y hacia el Este, se incorpora el barrio de La Isleta, con la creación de la plaza Saulo Torón y la intervención en el paisaje protegido de La Isleta, mediante operaciones paisajistas y de recuperación en la playa del Confital. Estas operaciones de renovación y ampliación del ámbito turístico relacionado con la playa de Las Canteras han generado la adquisición y posterior renovación de Hoteles por parte de grandes compañías hoteleras, pero no la generación de un nuevo tejido hotelero en las zonas de Guanarteme y La Isleta.

**GRÁFICO 2. DISTRITO PUERTO-CANTERAS. 1966. INFRAESTRUCTURA DE DATOS ESPACIALES DE CANARIAS. GOBIERNO DE CANARIAS. REF: ITRF93**



---

**GRÁFICO 3. ESTRUCTURA COMERCIAL Y HOTELERA DEL DISTRITO  
PUERTO-CANTERAS**

---



Como podemos ver en las imágenes superiores, de 1966 (Barrio de Santa Catalina, parte inferior del barrio de La Isleta a la izq. y barrio de Guanarteme a la dcha.), el Paseo de Las Canteras no existía a la altura del barrio de Guanarteme. Dicho barrio había sido promovido, como respuesta a la fuerte presión demográfica existente en los años 20, por parte del Ayuntamiento de San Lorenzo, y , posteriormente, pasó a formar parte de los límites administrativos de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, conformándose, en base a la Ley de Casas Baratas de 1911, como ciudad satélite con el fin de alojar a obreros portuarios y sus familias (Álvarez, D. 2011), ya que estaba dotado de un fuerte tejido industrial que derivaría en la posterior aparición de pequeños talleres en el barrio (Ginés de la Nuez, C. Hernández Torres, S. 2006). Es a partir de la década de los 70 y principio de los 80, coincidiendo con la crisis turística que afectó a la zona, debido

a la relocalización de la industria en el sur de la isla, cuando los pequeños comercios pierden su carácter aglutinador y, sobre todo, su condición de foco de atracción en el momento en que el nuevo eje comercial de la Avda. Mesa y López (tramo que en la imagen superior de 1966 no se encuentra finalizado) altera dicha función, rompiendo las relaciones sociales y económicas de la urbe y dejando un conjunto costero desestructurado (Ginés de la Nuez, C. Hernández Torres, S. 2006).

Vemos en la imagen superior que en la actualidad existe una clara aglomeración de hoteles en el barrio Santa Catalina como resultado de los procesos de *cluster* propios de la industria hotelera, pero a pesar de los sucesivos proyectos de revitalización de la zona, no ha aparecido un nuevo tejido hotelero en la zona de Guanarteme. Lo mismo ocurre con la estructura comercial ligada al turismo, existen dos aglomeraciones comerciales en la zona de estudio, claramente identificadas, por un lado el primer tramo de de la Avda. Mesa y López, y por otro, el área del parque Santa Catalina. Ambas aglomeraciones se encuentran interrelacionadas por flujos de actividad a través de los viales de máxima accesibilidad de la zona, lo mismo ocurre con la zona del paseo de Las Canteras dedicado casi en exclusiva a la restauración donde vemos como el número de locales comerciales dedicados pierde fuerza en la misma mediada que se aleja del cluster hotelero. Esto evidencia que los desarrollos urbanos, y procesos históricos de conformación de ciudad tienen un peso importante a la hora de la conformación de la ciudad turística. Y puede indicar que en el caso de la exteriorización de servicios de la industria hotelera de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, este proceso tiende a crear o a reforzar la estructura comercial compartida propia de los distritos hiper-especializados.

## **CONCLUSIONES**

---

Como hemos ido viendo a lo largo del presente artículo, las teorías estudiadas acerca de la localización de los hoteles en zonas urbanas se aplican claramente en el caso del distrito Puerto-Canteras de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria. Parece bastante aclaratorio el estudio de las distancias

a las que se localizan los productos turísticos de los que dependen los hoteles, y la importancia de la elección de un nodo urbano, con claras tendencias de preferencia de altos valores de conectividad frente a accesibilidad, así como la tendencia de ciertos hoteles a posicionarse mediante el aumento de categoría, consiguiendo ampliar sus nichos de mercado. En definitiva, se detecta que la localización de un hotel no es una cuestión meramente geográfica, sino que contempla una serie de parámetros que responden a varias condiciones, tanto propias como espaciales, o intrínsecas y externas, y que, por lo tanto, el hotel debe lidiar con cada uno de estos parámetros y buscar el ajuste adecuado que más le convenga en función del mercado al que aspira.

Por otra parte, han salido a la luz datos muy interesantes sobre la exteriorización de servicios por parte de los hoteles y cómo esta exteriorización parece ayudar a conformar y consolidar la estructura comercial ligada a la industria del turismo, y a su vez cómo, tanto la estructura comercial como la hotelera, se ven influenciadas por los desarrollos urbanos y futuros que pueden sufrir los enclaves turísticos dentro de la ciudad.

### **LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Si bien parece claro que las hipótesis demostradas en los estudios mencionados, se cumplen en el caso de la industria hotelera y turística del distrito Puerto-Canteras. Existen ciertas limitaciones a tener en cuenta para futuras investigaciones o referencias, si bien podemos confiar en los datos obtenidos y presentados en este artículo, como datos veraces y fiables, se recomienda la obtención de una mayor cantidad de datos en cuanto a tiempo se refiere, de modo que se puedan establecer relaciones y obtener resultados a lo largo del tiempo y que corroboren los resultados iniciales, en tanto en cuanto la estructura de la trama urbana que contiene la aglomeración vaya cambiando, de manera que se puedan constatar resultados iniciales con otras franjas de tiempo de la misma estructura urbana.

Asimismo se recomienda la indagación y profundización en los estudios sobre la posibilidad comentada, de que los servicios exteriorizados ayudan a conformar la estructura comercial de la ciudad turística, si bien

los datos obtenidos parecen esperanzadores en este sentido, es necesaria la realización de un estudio en profundidad para demostrar la hipótesis aquí planteada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Suárez, D, Y. 2011. Los procesos de conformación de las ciudades de condición periférica. Tesina Inedita. ULPGC.
- Barros, C.P., 2005. Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research* 32 (2), 456-477.
- Baum, J.A.C., Haveman, H.A., 1997. Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly* 42 (2), 304-338.
- Brunsdon, C., Fotheringham, A.S., Charlton, M., 1998a. Spatial nonstationarity and autoregressive models. *Environment and Planning A* 30, 957-974.
- Brunsdon, C., Fotheringham, A.S., Charlton, M., 1999. Some notes on parametric significance tests for geographically weighted regression. *Journal of Regional Science* 39 (3), 497-524.
- Cole, J.P. and King, C.A.M. (1968). *Quantitative Geography Techniques and Theories in Geography*. London: John Wiley & Sons.
- Dominguez Mujica, Josefina. Gonzalez Perez, Jesús. Parreño Castellano, Juan Manuel. Transformaciones recientes de barrios turísticos maduros. Los casos de Palma de Mallorca y Las Palmas de Gran Canaria, España. *Scripta Nova. Revista Electronica de Geografía y Ciencias Sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de Agosto de 2008, Vol. XII, num 270 (93).
- Fotheringham, A.S., Brunsdon, C., Charlton, M., 2002. *Geographically Weighted Regression: The Analysis of Spatially Varying Relationships*. Wiley, Chichester.
- Fotheringham, A.S., Charlton, M., Brunsdon, C., 1997a. Measuring spatial variations in relationships with geographically weighted regression. In: Fischer, M.M., Getis, A. (Eds.), *Recent Developments in Spatial Analysis*. Springer, Berlin, pp. 60-82.



- Fotheringham, A.S., Charlton, M., Brunsdon, C., 1997b. Two techniques for exploring non-stationarity in geographical data. *Geographical Systems* 4, 59-82.
- Ginés de la Nuez, C. Hernández Torres, S. 2006. El espacio litoral y la ciudad. Relaciones territoriales en Las Palmas de Gran Canaria. *Investigaciones Geográficas*. 41. 105-119.
- HARVEY, J. (1996) *Urban Land Economics*. Basingstoke: Macmillan.
- Hay, A. (1973). *Transport for the Space Economy. A Geographical Study*. London: The Macmillan Press Limited.
- Heung, V., Cheng, E., 2000. Assessing tourists' satisfaction with shopping in the Hong Kong Special Administrative Region of China. *Journal of Travel Research* 38, 396-404.
- Hodder B. W. and Lee, R. (1982). *Economic Geography*. London: Methuen & Co. Limited.
- Howard, JA. 1990. Consumer-Behavior in Marketing Strategy. *Journal of the Marketing Strategy*. 32. 281-282.
- Kalnins, A., Chung, W., 2004. Resource-seeking agglomeration: a study of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal* 25 (7), 689-699.
- Law, Christopher M. 1992. Urban Tourism and Its Contribution to Economic Regeneration. *Urban Studies* 29(3/4): 599-618.
- Lee, M.J., Jang, S., 2007. Market diversification and financial performance and stability: a study of hotel companies. *International Journal of Hospitality Management* 26 (2), 362-375.
- Murphy, L, Moscardo, G, Beckendorff et la. P. 2011. Evaluating Tourist Satisfaction with the Retail Experience in a Typical Tourist Shopping Village. *Journal of Retailing and Consumers Services*. 18 (4). 302-310.
- Nield, K, Egan, J. 2000. Towards a Theory of Intraurban Hotel Location. *Urban Studies*. 37 (3). 611-621.
- Olawande, O. A. (2007). A Study of the Accessibility and Connectivity of Ikeja Arterial, 3(1), 109-123.
- Page, Stephen. 1993. *Urban Tourism*. London and New York: Routledge.
- Rallis, T. (1988). *City Transport in Developed and Developing Countries*. London: The Macmillan Press Limited.

- Rigall-I-Torrent, R., Fluvià, M., 2007. Public goods in tourism municipalities: formal analysis, empirical evidence and implications for sustainable development. *Tourism Economics* 13 (3), 361-378.
- Rigall-I-Torrent, R., Fluvià, M., 2011. Managing tourism products and destinations embedding public good components: a hedonic approach. *Tourism Management* 32 (2), 244-255.
- Shoval, N., 2006. The geography of hotels in cities: an empirical validation of a forgotten model. *Tourism Geographies* 8 (1), 56-75.
- Shoval, N. Mc Kercher, B. Erica, N, G. Amit, B. 2011. Hotel location and tourist activity in cities. *Annals of Tourism Research*. 38(4). 1594-1612.
- Stansfield, Charles A. Jr. and Rickert, John E. 1970. The Recreational Business District. *Journal of Leisure Research* 2(4): 213-25.
- Tosun, C., Temizkan, P., Timothy, D., Fyall, A., 2007. Tourist shopping experiences and satisfaction. *International Journal of Tourism Research* 9, 87-102.
- Urtasun, A and Gutiérrez, I. 2006. Hotel Location in Tourism Cities. Madrid 1936-1998. *Annals of Tourism Research*. 33 (2): 382-402.
- Wall, Geoffrey and Sinnott J. 1980. Urban Cultural and Recreational Facilities as Tourist Attractions. *Canadian Geographer* 24(1): 50-9.
- Weaver, D.B., 1993. Model of urban tourism for small Caribbean islands. *Geographical Review* 83 (2), 134-140.
- Yang, Y. Wong, K, F. Wang, T. 2012. How do hotels choose their location? Evidence from hotels in Beijing. *International Journal of Hospitality Management*. 31 (3). 675-685.
- Yokeno, N., 1968. La localisation de l'industrie touristique: application de l'analyse de Thunen-Weber. In: Paper Presented at the Cahiers du Tourisme, Aix-en-Provence. C.H.E.T.
- Zhang, H. Zhang, J. Lu, S. Cheng, S. Zhang, S. 2011. Modeling hotel room price with geographically weighted regression. *International Journal of Hospitality Management*. 30 (4). 1036-1043.

---

---

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS: UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

Marisa Hidalgo Peñate

*(maria.hidalgo109@alu.ulpgc.es; marisa.penate@outlook.com)*

Margarita Fernández Monroy

*(margarita.fernandez@ulpgc.es)*

Lucía Melián Alzola

*(lmelian@dede.ulpgc.es)*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

El estado de crisis de un país exige a sus habitantes estar preparados para enfrentarse a cambios en períodos cortos de tiempo. Igualmente, las organizaciones como dinamizadoras de la economía de una región, deben disponer de los recursos necesarios para gestionar estos cambios. A ello no es ajeno el sector turístico, por lo que el objetivo de este trabajo se centra en analizar el comportamiento y la gestión de las organizaciones hoteleras en Gran Canaria en situaciones críticas. De forma específica, de la revisión de la literatura se identifica un conjunto de medidas que permitirían hacer frente a contextos adversos. A partir de aquí, tomando como referencia las respuestas de un panel de expertos en turismo, se valora el grado en que tales medidas son aplicadas actualmente por las unidades hoteleras y hasta qué punto son exitosas en la gestión de las crisis. Las principales conclusiones extraídas tienen que ver, por un lado, con la disposición reactiva, más que proactiva, de los hoteles a responder ante situaciones de crisis y, por otro lado, con que las medidas de gestión de crisis más exitosas, según los expertos, no se corresponden siempre con las medidas más utilizadas por los hoteles en contextos de adversidad y riesgo.

## PALABRAS CLAVE

Gestión de crisis, sector hotelero, Canarias.

## ABSTRACT

*The state of crisis of a country requires its citizens to be prepared to cope with the changes in short periods of time. Likewise, organizations, as catalyst for the economy of a region, must have the necessary resources to manage these changes. This situation is not unrelated to the hospitality sector. While hospitality sector is dealing with this situation as well, this paper aims to analyse the behavior and management of hospitality sector in critical periods of the time in Gran Canaria. Specifically, the literature review identified a set of measures for dealing with adverse contexts. Then, considering the responses of a panel of tourism experts, we analyze in which degree such measures are actually applied and which one has a successful impact on management of those critical situations. The main conclusions reveal that, first, hotels have a disposal more reactive than proactive to face crisis situations and, second, the crisis management measures recommended by most experts do not always correspond with the set of measures used by hotels in contexts of adversity and risk.*

## KEYWORDS

*Crisis management, hospitality sector, Canarias.*

## INTRODUCCIÓN

---

El sector turístico actualmente ocupa un lugar muy importante en las economías de los países. Su contribución al PIB (Producto Interior Bruto) es tan significativa que muchos estados/países dedican grandes esfuerzos a la planificación y gestión de esta industria. Los países que tienen mayor experiencia en la dirección del turismo conocen los beneficios que este sector aporta, destacando la creación de empleo gracias al gran número

de empresas que la propia industria es capaz de albergar. Como industria multidisciplinar, permite la sinergia de diferentes tipos de organizaciones que se agrupan por áreas o sectores. Entre los distintos sectores que reúne esta industria se encuentran el sector del transporte, de viajes, de empresas de ocio, de restauración, de turoperación o el sector hotelero.

Así pues, el sistema turístico abarca todo el conjunto de actividades de producción y distribución de bienes y de servicios, de las diferentes industrias que integran el sector y cuyo objetivo final es maximizar la experiencia del turista. Esta diversidad de la naturaleza de los productos/ servicios turísticos tiene como consecuencia que las organizaciones turísticas dispongan de estrategias y diseños organizativos heterogéneos, si bien también interrelacionados. De esta forma, aquellas organizaciones integradas en un destino se verán afectadas por la forma en que este se orienta al mercado, lo que supone que el gobierno de un país ha de trabajar en la planificación de objetivos estratégicos que dirijan el turismo de forma exitosa, potenciando que todos los agentes implicados estén preparados para enfrentarse a cambios acelerados en períodos de tiempo muy cortos.

Al respecto, la inestabilidad económica y social que caracteriza el contexto actual constituye un escenario que pone a prueba la capacidad de un destino para hacer frente a situaciones de crisis que demandan tanto cambios graduales como urgentes. Efectivamente, como advierten Paraskevas y Altinay (2013) y Cheng y Jahari (2014), el sector turístico se ve afectado de forma directa e indirecta, por su complejidad y dimensión internacional, por diversas situaciones críticas o adversas. La importancia de la gestión de las crisis se pone de manifiesto por el número creciente de trabajos académicos que abordan este tema, lo cual es subrayado por Williams, Stewart y Larsen (2012) cuando revelan que la gestión de la crisis constituye un área de investigación presente y futura destacada dentro de la literatura. En tal sentido, también la literatura relevante evidencia la preocupación que determinadas situaciones críticas ejercen en el sector turístico (Glaesser, 2006; Israeli, Mohsin y Kumar, 2011; Rodríguez-Toubes, Muñiz y Fraiz Brea, 2011; Orian y Gheres, 2012). En consonancia con esta coyuntura, Dirk Glaesser, coordinador de la unidad de riesgos y emergencias de la Organización Mundial del Turismo, señala que el sector turístico está

casi siempre entre las primeras industrias afectadas por una crisis, incluso sirviendo como alerta temprana del estado crisis a otros sectores (Hosteltur, 2012). Y así, de forma específica, el sector hotelero, como parte integrante de la industria turística, se ve afectado por todos aquellos cambios que ocurran a niveles superiores e inferiores a él.

En este sentido, la crisis económica iniciada a finales de 2007 ha supuesto un punto de inflexión para la actividad empresarial mundial sobre la visión estratégica y organizativa que tienen las organizaciones a nivel global; y de ello no ha sido ajeno el sector turístico. En esta industria, considerada como un sector fragmentado (Rodríguez-Toubes y Fraiz, 2010), las organizaciones han de disponer de estrategias específicas y directrices claras que puedan ser fácilmente reconocidas por los diferentes agentes involucrados en la misma, con el fin de gestionar las situaciones críticas desde su inicio hasta su fin. Además, del éxito de la interrelación de los agentes implicados dependen aspectos como el flujo rápido de información, las relaciones con otras empresas, el intercambio de conocimientos o incluso la puesta a disposición del producto/servicio de alojamiento al turista. Ello tiene que ser así, ya que, para conseguir el éxito de la experiencia del visitante en un destino turístico, es necesario que cada uno de los agentes que intervienen en el sector actúe de forma óptima tanto a nivel individual como de forma integrada con los restantes agentes.

Al respecto, dentro de la gestión de la crisis, el sector hotelero desempeña una función fundamental y central de la oferta del destino al ofrecer el producto “alojamiento”, elemento básico del atractivo turístico. Por ello, el análisis del comportamiento de las unidades hoteleras, ante amenazas externas e internas, se muestra como una línea de estudio adecuada y conveniente para obtener un número importante de respuestas respecto a cómo actuar ante situaciones adversas, sirviendo de modelo de referencia para otros grupos de interés del sector. A este producto le pueden acompañar otros productos y servicios turísticos, creados con el fin de satisfacer al turista; de la combinación de todos ellos surge una potente oferta turística hotelera dirigida a obtener altos beneficios para el destino que la produce.

Al respecto, las empresas hoteleras deben velar por el óptimo funcionamiento de sus organizaciones para detectar, racionalizar y solucionar situaciones críticas o anómalas. Ahora bien, al pertenecer a un destino turístico, la actuación de los restantes agentes que integran el destino puede influir en la génesis de situaciones críticas que afectan al hotel. La unidad hotelera, por tanto, no sólo ha de gestionar las crisis que pueda tener a nivel interno sino que tendrá que planificar acciones conjuntas que le permita gestionar, a la vez, los efectos de las crisis por las que pueda estar pasando el destino. Así, de las orientaciones elementales definidas para dirigir la organización y de la actitud con la que se desarrollan esas orientaciones, la organización puede encontrarse en una situación de predisposición a la crisis (Sheaffer y Mano-Negrin, 2003).

Precisamente, la motivación por encontrar respuestas al comportamiento del tejido empresarial hotelero ante estas amenazas externas e internas justifica la necesidad de identificar un modelo óptimo de medidas de actuación frente a situaciones de crisis. La búsqueda de este modelo constituye el principal objetivo de este trabajo, centrando la investigación en el sector hotelero en Gran Canaria, uno de los principales destinos turísticos nacionales. La gestión eficiente de los recursos y competencias por parte del destino y, en particular, de la empresa hotelera, a nivel interno y externo, deja entrever la necesidad real de hacer una revisión sobre cómo están abordando las situaciones críticas las organizaciones hoteleras en Gran Canaria. De forma específica, a partir de la revisión de la literatura, se identifican un conjunto de medidas potencialmente aplicables en situaciones de crisis. Tomando como referencia las respuestas de un panel de expertos en el sector turístico, se identifican las medidas para la gestión de crisis más recomendables frente aquellas medidas más desarrolladas por las unidades hoteleras en Gran Canaria.

## **LA GESTIÓN DE LA CRISIS EN EL SECTOR HOTELERO**

---

El concepto de crisis recibe en la literatura muchas acepciones, si bien se puede extraer una serie de aspectos que caracterizan a todo tipo de crisis

(Sheaffer y Mano-Negrin, 2003; Alas, Gao y Vanhala, 2010; Kunc y Bhandari, 2011; Ritchie, Bentley, Koruth y Wang, 2011; Rodríguez-Toubes y Fraiz, 2011): un suceso inesperado que hace perder el control, que amenaza el estado actual de actuación y los resultados esperados de dicha actuación, obliga a una actuación rápida para volver al estado planificado y a reducir, cuanto antes, el impacto negativo del suceso inesperado. Es más, Ritchie *et al.* (2011) conciben las crisis como sucesos no planificados, imprevistos, que surgen del entorno interno o externo a una organización, y que pueden afectar a las actividades de la organización, amenazar a los clientes y empleados y desequilibrar el estado financiero y viabilidad futura de la empresa.

La crisis no es un hecho que ocurre de forma aislada (Sheaffer y Mano-Negrin, 2003), siendo considerada en muchos casos como un hecho cíclico y necesario, ya que apunta hacia “el momento del cambio”, y es un fenómeno que puede cambiar la reputación, la vida e incluso la supervivencia de una organización. Las crisis pueden ser de diversa índole (Evans y Elphick, 2005; Blackmann y Ritchie, 2008; Alas *et al.*, 2010; Torrent-Sellens, 2010; Ritchie *et al.*, 2011), derivarse de uno o más motivos, que pueden ser intrínsecos o extrínsecos tanto al destino como a la propia organización. Así, se pueden identificar diferentes tipos de crisis según su alcance, su impacto y su naturaleza, de modo que pueden producirse crisis intencionadas y no intencionadas, periódicas o no, de infraestructura, organizativas, económicas, entre otras. Centrando el análisis en el contexto turístico, tras una revisión de la literatura, se identifican seis grandes tipologías de crisis o situaciones críticas (ver cuadro 1).



**CUADRO 1. TIPOS DE CRISIS O SITUACIONES CRÍTICAS**

TIPOS DE CRISIS O SITUACIONES CRÍTICAS	REFERENCIAS
Nivel de competencia	Acosta (2002); Huang y Su (2009); Papatheodorou, Rosselló y Honggen (2010); Torrent-Sellens (2010); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Poder del cliente	Acosta (2002); Huang y Su (2009); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Acceso a los recursos (problemas con proveedores, intermediarios...)	Acosta (2002); Gill (2002); Santana (2004); Huang y Su (2009); Torrent-Sellens (2010); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Seguridad del destino (en términos de infraestructuras, sanidad, transporte, clima...)	Acosta (2002); Santana (2004); Anderson (2006); Huang y Su (2009); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Pérdida de imagen del destino (calidad medioambiental, masificación...)	Gill (2002); Santana (2004); Huang y Su (2009); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)
Inestabilidad económica y/o política	Acosta (2002); Ascanio (2003); Santana (2004); Huang y Su (2009); Papatheodorou et al. (2010); Torrent-Sellens (2010); Rodríguez-Toubes y Fraiz (2011)

Fuente: *Elaboración propia*

Dada la diversidad de los tipos de crisis y la dificultad, en términos generales, de su erradicación total, es necesario comprender el funcionamiento interno de la organización (la estructura, los recursos humanos y el aprendizaje), basado en la retroalimentación de situaciones críticas vividas en el pasado. Es decir, las organizaciones deben potenciar el aprendizaje organizativo derivado de la gestión de crisis pasadas como fórmula para sostener su ventaja competitiva en el futuro. Esta retroalimentación se materializará en una serie de medidas que conformarán un modelo de gestión óptimo para situaciones críticas futuras.

Con relación a tales medidas, juega un papel fundamental la forma en la que la organización administra todos sus recursos para hacer frente a las crisis o situaciones críticas. En efecto, estas situaciones obligarán a las organizaciones a reconsiderar sus prioridades, aunque parece que la crisis no debería tener impacto sobre las organizaciones que son responsables en sus prácticas (Vives, 2010). En todo caso, es preciso considerar la necesidad de planificar eficazmente las acciones durante el proceso de preparación, respuesta y recuperación ante una situación crítica real o potencial, a fin de abordar la crisis de la manera más exitosa. En esta línea, Alas *et al.* (2010) enfatizan la necesidad de desarrollar estrategias preventivas dado que el análisis periódico de riesgos puede ayudar a evitar una crisis repentina e, incluso, puede facilitar a los agentes a enfocar y reconocer anomalías menores en áreas críticas para reaccionar rápidamente, evitando así una crisis acumulativa. Como resultado, la gestión de las crisis implica el diseño, el desarrollo y el control de una serie de medidas que da lugar a una escala de medidas multidimensional. Efectivamente, la actuación ante las situaciones críticas requiere la génesis y la puesta en práctica de un conjunto de recursos y capacidades de diferente naturaleza, tal como muestra la revisión de la literatura (ver cuadro 2).

---

**CUADRO 2. MEDIDAS DEL SECTOR HOTELERO ANTE LAS SITUACIONES**

---

FACTORES	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Administración de la crisis	Recoge aspectos relativos a la planificación y la gestión administrativa de la crisis, midiendo su capacidad para prever y reaccionar mediante, por ejemplo, el diseño de sistemas de planificación proactiva, la creación de comités y grupos de trabajo y la gestión de los recursos.	Pin, Pau y Gómez (2002); Sheaffer y Mano Negrin (2003); Evans y Elphick (2005); Becerra (2009); Díaz (2009); Torrent-Sellens (2010)

---

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS:  
UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

FACTORES	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
Innovación	Incluye atributos que miden el grado y los tipos de innovación (estratégica y organizativa, fundamentalmente) que desarrollan los hoteles como forma de hacer frente a la crisis: mejora de la calidad de los productos, ampliación de la oferta, subcontratación, mayor uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), principios de innovación, etc.	Sheaffer y Mano-Negrin (2003); Galí (2009); Díaz (2009); Hernández (2009); Torrent-Sellens (2010); Vives (2010); Camisón, Boronat y Villar (2010)
Capital humano	Incorpora variables que explican la gestión del capital humano (tanto personal directivo como no directivo) como herramienta para las crisis, que incluye el diseño de planes de formación, relaciones de confianza y colaboración entre los miembros del hotel (empleados y directivos), liderazgo participativo y dinámico, etc.	Gill (2002); Pin et al. (2002); Sheaffer y Mano Negrin (2003); Anderson (2006); Becerra (2009); Fraile (2009); Alas et al. (2010)
Redes	Trata de analizar qué tipos de redes se incentivan frente a las crisis. Entre ellas, las relaciones de cooperación entre el hotel y los proveedores y/o turoperadores, la búsqueda de ayudas e incentivos económicos y no económicos por parte de la Administración, etc.	Pin et al. (2002); Sheaffer y Mano Negrin (2003); Santana (2004); Blackmann y Ritchie (2008); Parra (2009); Fraile (2009); Galí (2009); Torrent-Sellens.(2010)

*Fuente: Elaboración propia.*

El modelo de medidas para la gestión de la crisis que se extrae del cuadro 2 presenta un plan de acción estructurado en cuatro apartados: administración de la crisis, innovación, capital humano y análisis de redes. La administración de la crisis se centra en la planificación y la organización de equipos y recursos para la previsión y la gestión de la crisis. Así, por ejemplo, Alas *et al.* (2010) aseguran que la información y los nuevos conocimientos adquiridos a partir de la reflexión de situaciones críticas pasadas deben ser la base fundamental de la estrategia para hacer frente a las crisis futuras, como se señaló anteriormente. En otras palabras, las empresas deben recoger toda la información y experiencia de lo sucedido tras cada crisis superada con el objetivo de planificar las estrategias óptimas para abordar nuevas y futuras situaciones críticas.

Tal y como argumentan Sheaffer y Mano-Negrin (2003), el conocimiento acumulado es una herramienta que ayuda a las organizaciones a prevenir la crisis mediante la aplicación de procedimientos, programas, estrategias y políticas adecuadas. En este sentido, Ritchie *et al.* (2011) sugieren que la implementación de un plan de crisis incrementa el grado en que los directivos perciben que la organización está preparada para afrontar dicha situación. Otro aspecto importante que se debe abordar para conducir eficientemente estas situaciones, y considerando el importante papel de la comunicación en la gestión de la crisis, es la creación de equipos de trabajo como un comité central, un equipo de control de crisis y un equipo de comunicaciones como elementos clave del proceso, que también es sugerido por Alas *et al.* (2010). Por tanto, estas estructuras, que funcionarían sobre la base de una cultura de alta cooperación, responsabilidad, flexibilidad y confianza, ayudarían a desarrollar las competencias adecuadas para la gestión eficiente de las situaciones de crisis.

Otra dimensión del modelo es la capacidad de innovar que tiene la organización. Galí (2009) señala que, con carácter general, las TIC aún no están suficientemente implementadas en el sector turístico español, lo que supone un obstáculo para el desarrollo competitivo de destinos y empresas turísticas. En consecuencia, disponer de una infraestructura tecnológica eficiente y adecuada a la demanda de la organización y el destino turístico puede mejorar su posicionamiento competitivo (Parra,

2009). En efecto, Díaz (2009:599) plantea que “el impacto de la crisis en el sector [...] puede servir para darnos pistas de cara a analizar los caminos o vías a seguir a fin de hacerle frente”. Así, por ejemplo, señala algunas de las lecciones aprendidas de crisis pasadas en Canarias, entre las que destaca el cambio en el comportamiento y necesidades de la demanda, que puede generar nuevos nichos de mercado; la importancia de la calidad y el precio en el mercado debido a la globalización; la necesidad de innovar, concretamente, incorporando tecnología en los procesos productivos, y la responsabilidad indiscutible de la actuación de las administraciones públicas y el Gobierno para planificar el sector turístico de cara a conseguir una mayor competitividad en el destino.

En tercer lugar, en toda gestión de la crisis es importante el recurso humano; más aún, es imposible abordar procesos de gestión de situaciones críticas sin la implicación, la cualificación y la cooperación del equipo humano. La gestión de los recursos humanos se extiende tanto al personal directivo como no directivo. Como señala Santana (2004), las organizaciones deberían esforzarse por contar con las capacidades directivas necesarias para hacer frente a los altos niveles de incertidumbre y la creciente importancia de estas situaciones críticas. Como añadido, este autor comparte que a menudo los gerentes y directivos son considerados como pesimistas y presentan falta de confianza en cuanto observan que su negocio debe afrontar cambios, debido a que poseen miedos y barreras culturales que les dificultan actuar en consecuencia ante la situación de crisis a abordar (Santana, 2004). Por otro lado, soluciones como una reducción, ampliación o redistribución de la jornada, una adecuación de los salarios proyectada temporalmente para ajustarla a la situación crítica, un cambio de su estructura e, incluso, la movilidad funcional son mecanismos alternativos que hay que planificar y utilizar, según Anderson (2006). Además, la formación es otra variable importante en la valoración de la competitividad organizativa, siendo preciso programar formación para todos los niveles de la organización, no sólo directivos, sino también para el personal que atiende directamente al cliente, dentro y fuera del establecimiento turístico (Becerra, 2009).

En cuarto y último lugar, es de destacar la importancia que tiene la gestión de redes con todos los grupos de interés relevantes para las organizaciones hoteleras. Así, la identificación de qué tipo de relaciones y cómo se desarrollan es un área de estudio prioritario para gestionar las crisis. Las redes suponen la concentración de compañías especializadas interconectadas o, lo que es lo mismo, los *clusters*. En este sentido, el *Cluster* de Turismo en Canarias es una iniciativa que impulsa el espacio relacional debido a la interrelación de todos los agentes turísticos de forma voluntaria con un único objetivo: mejorar su competitividad. Trabajar bajo la cooperación puede facilitar acciones conjuntas promocionales, campañas de formación del personal, el intercambio de información, así como un estímulo a la renovación o mejora de los sistemas de administración, producción o distribución (Galí, 2009). A través del desarrollo de redes, los socios pueden mejorar su capacidad de comercialización y favorecer su visibilidad ante los demás (Fraile, 2009). Estas redes deberán sostener un modelo que permita a las organizaciones gestionar con flexibilidad y estar orientadas a los cambios del mercado constantemente.

Como consecuencia de lo anterior, el presente trabajo aborda los siguientes objetivos específicos de investigación:

- *OBJETIVO 1.* Análisis de las medidas de gestión de crisis más aplicadas en el sector hotelero.
- *OBJETIVO 2.* Análisis del grado de éxito de las medidas de gestión de crisis en el sector hotelero.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---

El ámbito del estudio se concretó en el destino Gran Canaria por ser un destino con una experiencia dilatada en el sector turístico. En cuanto a la elección de la muestra, se consideró elegir como informantes clave a expertos académicos que imparten docencia en titulaciones universitarias de grado y/o posgrado en materia turística, así como a profesionales del sector que hubieran ocupado, u ocupasen actualmente, puestos de dirección en organizaciones del sector turístico. Como resultado, se obtuvo un panel de expertos, que correspondería a lo que, en técnicas de investigación

comercial, se denomina muestra de conveniencia, que tiene lugar cuando la muestra no es aleatoria, aunque cada unidad muestral se considera un candidato válido a los efectos del estudio. El método elegido para obtener la información básica que permitiera cumplir con los objetivos marcados fue la encuesta. Así pues, se procedió a realizar el diseño, la estructura y el contenido de la misma a partir de la revisión teórica de la literatura sobre la materia de estudio y de las recomendaciones básicas para la confección de cuestionarios. La encuesta fue pretestada por tres expertos en el sector turístico y, a partir de sus apreciaciones y valoraciones, se realizaron las modificaciones oportunas. El conjunto de medidas analizadas, un total de 39, fueron valoradas mediante escalas tipo Likert de nueve puntos.

El envío de los cuestionarios se realizó por correo electrónico y, a continuación, se inició un periodo de seguimiento para verificar su recepción e incentivar las respuestas de los encuestados, contactando telefónicamente, por correo electrónico y/o realizando visitas directas a los informantes. El periodo de envío y recogida de cuestionarios se desarrolló durante dos meses concluyéndose con una muestra de 48 individuos, que configuraron el panel de expertos definitivo. Una vez obtenida y depurada la base de datos, se procedió al tratamiento de los mismos. Los datos fueron tratados fundamentalmente con las técnicas del análisis descriptivo y gráfico de las variables, tanto de forma individual como agrupadas factorialmente, mediante los programas informáticos IBM SPSS Statistics 19 y Microsoft Office Excel 2007.

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

---

A partir de la información obtenida de las encuestas, y con el fin de dar respuesta a los objetivos de esta investigación, se analizaron las medidas que las organizaciones hoteleras en Gran Canaria adoptan para resolver situaciones de crisis, desde la perspectiva de los expertos. Así, a partir del análisis de las medidas adoptadas para gestionar las crisis, tanto en términos de su nivel de aplicación como de su grado de éxito, puede permitir detectar aspectos clave de la gestión hotelera, como es el carácter proactivo o reactivo ante estas situaciones críticas por parte de las empresas

hoteleras canarias. Atendiendo a la naturaleza de las variables consideradas, se decidió agrupar las medidas en factores de acuerdo a su correlación teórica.

Concretamente el conjunto de 39 medidas o actuaciones que la organización hotelera puede aplicar para gestionar la crisis, con mayor o menor grado de éxito, han sido agrupadas en función de cuatro dimensiones: (1) las medidas relacionadas con la administración de la crisis; (2) las medidas relativas al fomento de la innovación, que incluye la innovación en productos y/o procesos y el desarrollo de una cultura organizativa orientada a la innovación; (3) las medidas relacionadas con el capital humano, que incluye actuaciones hacia los recursos humanos, el desarrollo de la calidad relacional y el estilo de liderazgo, y (4) las medidas referidas al desarrollo de las relaciones con los grupos de interés, es decir, la gestión de redes.

Respecto a las medidas aplicadas por las empresas hoteleras ante las situaciones críticas, en la tabla 1 se recoge el análisis descriptivo de las mismas. Concretamente, del conjunto de medidas analizadas, se muestran aquellas actuaciones que destacan por su mayor nivel de aplicación, según los expertos, así como aquellas otras que son las menos aplicadas por los hoteles.

**TABLA 1. MEDIDAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ANTE LAS CRISIS: NIVEL DE APLICACIÓN**

DIMENSIONES	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
<b>“ADMINISTRACIÓN DE CRISIS”</b>					
Acceso a Recursos	1	7	3,71	1,879	3,53
Comité Gestión Crisis	1	8	3,73	1,807	3,266
Mayor Uso TIC	1	8	4,23	2,045	4,18
Sistema Planificación Proactiva	1	9	4,27	1,932	3,734
<b>“INNOVACIÓN PRODUCTOS/PROCESOS”</b>					
Sistemas de Recompensa	1	8	3,52	2,01	4,042



LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA LA GESTIÓN EN SITUACIONES CRÍTICAS:  
UN ANÁLISIS DE LOS HOTELES EN CANARIAS

DIMENSIONES	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
Reducción Productos	1	9	6,23	2,034	4,138
Externalización Actividades	2	9	6,27	1,819	3,308
<b>“CULTURA DE INNOVACIÓN”</b>					
Desarrollar Valores Innovación	1	7	3,98	1,918	3,68
Fomentar Implicación	1	9	4,85	2,042	4,17
<b>“RECURSOS HUMANOS”</b>					
Responsabilidad y Autonomía	1	8	4,02	2,226	4,957
Planes de Formación	1	8	4,15	2,202	4,851
Contratación Temporal	4	9	7,65	1,422	2,021
Reducción de Personal	4	9	7,79	1,254	1,573
<b>“CALIDAD RELACIONAL”</b>					
Relaciones de Confianza	1	8	3,6	2,07	4,287
Comunicación Participativa	1	8	4,27	2,295	5,266
<b>“LIDERAZGO”</b>					
Directivos Comparten Experiencias	1	9	3,92	1,944	3,78
Liderazgo Dinámico	1	8	4,74	1,792	3,211
<b>“REDES”</b>					
Relación Cooperación Hotel-Hotel	1	8	4,09	1,9	3,61
Facilidades Económicas Entidad Financiera	2	9	6,77	1,859	3,457
Ayudas Administración	2	9	6,81	1,746	3,049

En relación con el conjunto de medidas recogidas en la dimensión “Administración de la crisis”, se evidencia que el acceso a los diferentes recursos disponibles para afrontar las situaciones críticas y la creación de comités de gestión de crisis son las medidas menos aplicadas, con una media de 3,71

y 3,73, respectivamente; mientras que el diseño de sistemas de planificación proactiva para hacer frente a la crisis y el mayor uso de las TIC para su gestión son las actuaciones más aplicadas, con una media de 4,27 y 4,23, respectivamente. Esta lectura implica que el sector hotelero parece tener una actitud proactiva en la gestión de las crisis; si bien las medidas utilizadas son insuficientes y, por tanto, indica cierta vulnerabilidad ante situaciones adversas, ya que la media más alta de las medidas aplicadas en esta dimensión no supera el 4,27 en una escala de 9 puntos.

En cuanto a las medidas llevadas a cabo por los hoteleros correspondientes a la dimensión “Innovación”, se diferencian dos subgrupos de medidas: las acciones dirigidas a la innovación en productos/procesos y las acciones dirigidas a fomentar una cultura de innovación. Un análisis de los resultados muestra que las medidas que se aplican en menor grado son las relativas a mejorar los sistemas de recompensa de los miembros del hotel que participan en los procesos de mejora continua e innovación (del subgrupo de innovación en productos/procesos), con una puntuación media de 3,52, y a desarrollar los valores organizativos que propicien la innovación (del subgrupo de cultura de innovación), con una puntuación media de 3,98. Por el contrario, las medidas que presentan un mayor nivel de aplicación son: la externalización de actividades o servicios del hotel, con una media de 6,27, y la reducción de productos/servicios con baja demanda, con una media de 6,23 (ambas medidas relativas a la innovación de producto/proceso), y, a cierta distancia, la medida referida a fomentar la implicación del personal en la empresa (que se incluye entre las medidas que favorecen una cultura de innovación), con una media 4,85. En general, se puede observar que la empresa hotelera dedica más esfuerzo a esta dimensión de “Innovación” que a la dimensión de “Administración de crisis” si tiene en cuenta que la media más alta de aplicación alcanza 6,27 de los 9 puntos de la escala.

Respecto a la dimensión “Capital humano”, se identifican, a su vez, tres subgrupos de medidas, relacionadas con los recursos humanos, con el desarrollo de la calidad relacional y con el estilo de liderazgo en la organización hotelera. En cuanto al primer grupo de medidas, los resultados evidencian que las actuaciones dirigidas a la reducción de personal en si-

tuaciones críticas o la contratación de personal temporal son las más aplicadas, con una media de 7,79 y 7,65, respectivamente; mientras que fomentar la responsabilidad y autonomía de los empleados (4,02), así como diseñar planes de formación (4,15) son las medidas menos aplicadas. Por su parte, en cuanto a las actuaciones relativas a la calidad relacional, según los expertos fomentar la comunicación participativa de los miembros del hotel (4,27) es la medida más aplicada, mientras que potenciar las relaciones de confianza entre ellos (3,60) es la menos aplicada. Con relación al liderazgo, la medida con menor nivel de aplicación en los hoteles canarios se refiere a la posibilidad de compartir experiencias con otros directivos hoteleros (3,92), mientras que propiciar un liderazgo dinámico por parte de los directivos es la medida que más se aplica (4,74). No obstante, un análisis conjunto de la dimensión “Capital humano” puede reflejar cómo las organizaciones hoteleras resuelven las situaciones críticas desde un punto de vista económico, si se observa que las medidas que presentan una mayor puntuación de media son actuaciones que tienen un efecto más rápido y, quizá, con una visión más cortoplacista en la gestión de las situaciones críticas.

Por último, el análisis descriptivo de la dimensión “Redes” parece presentar a las organizaciones hoteleras como entidades que no potencian las relaciones de cooperación, fundamentalmente entre ellas, dada la baja puntuación media de la medida relativa al desarrollo de acciones de cooperación con otros hoteles (4,09). Las medidas que más aplican se refieren a la búsqueda de ayudas aportadas por la Administración (6,81) o las diferentes facilidades económicas de entidades financieras (6,77). Esta situación muestra a una organización hotelera con poca predisposición para establecer relaciones de cooperación que puedan ayudarle en la gestión diaria de las situaciones adversas.

Ahora bien, las medidas comentadas anteriormente como las más aplicadas por los hoteles ante situaciones de crisis, atendiendo a la dimensión y subgrupo de dimensión, no tienen por qué corresponderse en su totalidad con aquellas medidas que contribuyen a la obtención de un mayor grado de éxito en la gestión de las situaciones adversas tras su aplicación. Al respecto, en la tabla 2, se muestran las actuaciones que destacan por

su mayor o menor grado de éxito, según los expertos, que se procede a comentar a continuación.

**TABLA 2. MEDIDAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ANTE LAS SITUACIONES CRÍTICAS: GRADO DE ÉXITO**

DIMENSIONES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
<b>“ADMINISTRACIÓN DE CRISIS”</b>			
Información Crisis Pasadas	5,54	2,173	4,722
Comités Gestión Crisis	5,85	2,104	4,425
Sistemas Planificación Proactiva	6,19	2,14	4,581
<b>“INNOVACIÓN PRODUCTO/PROCESO”</b>			
Sistemas Recompensa	5,48	2,361	5,574
Mayor Calidad Productos	5,69	1,87	3,496
Introducción Productos Novedosos	6,5	1,502	2,255
Nuevos Clientes/Mercados	6,58	1,686	2,844
<b>“CULTURA DE INNOVACIÓN”</b>			
Desarrollar Valores Innovación	5,96	2,173	4,722
Fomentar Innovación	6,56	1,773	3,145
<b>“RECURSOS HUMANOS”</b>			
Reducción Personal	5,15	1,968	3,872
Contratación Temporal	5,27	1,865	3,478
Responsabilidad y Autonomía	6,23	2,096	4,393
<b>“CALIDAD RELACIONAL”</b>			
Coordinación Lateral	5,6	2,35	5,521
Conocimiento Estructura	5,63	2,049	4,197
Relaciones Colaboración	6,17	2,097	4,397
<b>“LIDERAZGO”</b>			
Directivos Comparten Experiencias	5,5	2,032	4,128
Potenciar Capacidad Negociación/ Resolución Problemas	5,96	1,701	2,892

DIMENSIONES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	VARIANZA
<b>“REDES”</b>			
Relaciones Cooperación Hotel-Administración	4,89	2,253	5,074
Ayudas de Administración	5,1	1,753	3,074
Facilidades Econ. Entidades Financieras	5,23	1,679	2,819
Relaciones Cooperación Hotel-Turoperador	6,47	1,687	2,845

Como se observa en la tabla 2, el análisis de la puntuación media obtenida en cada una de las actuaciones potenciales de los hoteles ante situaciones adversas refleja que las medidas con mayor grado de éxito se refieren al diseño de sistemas de planificación proactiva (6,19) y la creación de comités de gestión de crisis (5,85), en la dimensión “Administración de crisis”; la atracción de nuevos clientes o mercados emisores de turistas (6,58) y la introducción de productos novedosos (6,50), en la dimensión “Innovación en productos/procesos”; fomentar la innovación, incorporando nuevas formas de trabajar (6,56), dentro de la dimensión “Cultura de innovación”; dar mayor responsabilidad y autonomía a los empleados del hotel (6,23), en la dimensión “Recursos humanos”; establecer relaciones de colaboración (6,17), en la dimensión de “Calidad relacional”; potenciar la capacidad de negociación y resolución de problemas de los directivos hoteleros (5,96), en la dimensión “Liderazgo”, y propiciar el desarrollo de las relaciones de cooperación entre el hotel y los turoperadores (6,47), en la dimensión “Redes”. Sin embargo, estas medidas, salvo la que se refiere al diseño de sistemas de planificación proactiva, si bien son las que poseen un mayor grado éxito en la gestión de crisis, no son las más aplicadas, tal y como evidencian los datos en la tabla 1.

Por otro lado, entre las medidas que contribuyen en menor grado a obtener éxito en la gestión de las situaciones adversas destacan las siguientes: la utilización de información de experiencias de crisis pasadas (5,54), en la dimensión “Administración de la crisis”; la mejora de los sistemas de recompensa de los empleados que favorecen la innovación (5,48) y la mejora

de la calidad del producto (5,69), en la dimensión “Innovación de producto/proceso”; el desarrollo de valores organizativos de innovación (5,96), en la dimensión “Cultura de innovación”; la reducción del personal (5,15) y la contratación temporal (5,27), en la dimensión “Recursos humanos”; fomentar la coordinación lateral (5,60) y el conocimiento de la estructura organizativa (5,63), en la dimensión “Calidad relacional”; potenciar que los directivos compartan experiencias con otros directivos hoteleros (5,50), en la dimensión “Liderazgo”, y, por último, el desarrollo de relaciones de cooperación entre el hotel y la Administración (4,89), así como la búsqueda de ayudas de la Administración (5,10) y de facilidades económicas de las entidades financieras (5,23), en la dimensión de “Redes”. Sobre la base de estos resultados, cabe destacar el hecho de que algunas de estas medidas menos exitosas, según los expertos, tales como la contratación temporal, la reducción de personal, la búsqueda de ayudas de la Administración y la búsqueda de facilidades económicas de las entidades financieras, son precisamente algunas de las acciones más aplicadas por parte de las organizaciones hoteleras.

## **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

---

La mayoría de las investigaciones académicas sobre la crisis en el turismo se han centrado en analizar las fases de gestión de las crisis, preocupándose de dar respuesta a cómo mitigar los efectos de la crisis y cómo actuar para recuperarse tras su paso. La principal aportación de este trabajo es el estudio de los tipos de crisis que afectan a la industria turística, con especial referencia al sector hotelero, así como el análisis de las medidas a adoptar ante las crisis para su gestión óptima. La delimitación geográfica en un destino turístico de primer orden como es Gran Canaria constituye una muestra de referencia en el sector a nivel nacional e internacional.

Este estudio pretende mostrar qué tipo de actuaciones muestran las empresas hoteleras canarias ante situaciones de crisis, comprobando si son capaces de planificar sus acciones de gestión de las crisis en la etapa previa a la misma. La tendencia generalizada de las organizaciones hoteleras consiste en resolver las situaciones críticas cuando ya están presentes,

utilizando el conjunto de medidas necesarias para gestionar esa situación, lo que puede llevar a un menor éxito con la implantación de tales medidas. Por ello, los equipos de dirección del hotel han de trabajar en el desarrollo y control de las estrategias, y no centrarse exclusivamente en tomar decisiones que afectan al aspecto operativo de la organización.

De este modo, los hoteleros canarios deben hacer un esfuerzo en planificar y diseñar sistemas de comunicación y cooperación que permitan el trabajo de equipo entre todos los miembros del hotel y los grupos de interés, además de garantizar la toma de decisiones de forma abierta y continua. Durante la gestión de la crisis, la información tiene que fluir entre todos los niveles jerárquicos, en todas las direcciones y en todo momento, pues, del estado de seguridad que genera el poder de la información, el hotel podrá tomar decisiones y actuar en tiempo real ante la situación de crisis. Entre las conclusiones más relevantes de este estudio se aprecia que el sector hotelero no muestra una predominante actitud proactiva ante situaciones de alerta, sino que ejerce una gestión reactiva, resolviendo las situaciones críticas cuando ya están presentes, lo que disminuye el éxito organizativo en la gestión de las situaciones adversas.

Del conjunto de medidas ante situaciones críticas analizadas en este trabajo, se puede afirmar que las relativas a la administración de la crisis producen un grado de éxito elevado cuando se aplican, si bien no son medidas muy utilizadas por las organizaciones. Es decir, no son utilizadas con relativa frecuencia y, sin embargo, son medidas que, de ser aplicadas con mayor constancia, ayudarían a la mejor gestión de las situaciones críticas. Ejemplo de ello es la aplicación de sistemas de planificación proactiva, que, como ya se ha comentado, garantiza a la organización su predisposición a la administración óptima de la situación adversa con la suficiente antelación para reaccionar a tiempo.

En cuanto al conjunto de medidas relativas a la innovación, se aprecia una clara postura del hotelero a desprenderse de actividades mediante su externalización o subcontratación y a reducir los productos con baja demanda; y, sin embargo, estas medidas muestran un grado de éxito relativamente bajo, frente a otras actuaciones más exitosas, como la de introducir productos novedosos o buscar nuevos productos o mercados emisores de

turistas. Así pues, constituye un área de mejora a tener en cuenta por el equipo directivo de la organización.

Respecto al conjunto de medidas relacionadas con los recursos humanos, se determina como una práctica habitual la reducción de personal y la contratación temporal, aunque muy poco exitosa, mientras que, por el contrario, las prácticas que generan mayor éxito en la solución de situaciones adversas tienen que ver con la mayor autonomía y responsabilidad de los miembros de la organización para hacer frente a la crisis, que precisamente son las menos aplicadas. Esto es especialmente relevante cuando la literatura considera que una gran fuente de innovación está en el conocimiento implícito del trabajador, teniendo que motivarle y reconocer su aportación a la organización en todo momento en tal sentido. Con relación a las dimensiones de liderazgo y la calidad relacional, las medidas incluidas en estos apartados delatan un nivel muy bajo de aplicación por las empresas hoteleras canarias, aunque el grado de éxito de su implantación recomendaría todo lo contrario.

Finalmente, las medidas que enfatizan la importancia de las redes en la gestión de la crisis apuntan hacia la necesidad de establecer relaciones de cooperación con diferentes agentes de interés para el diseño de planes de acciones conjuntas, con especial referencia a los turoperadores.

En conclusión, sería recomendable que las organizaciones hoteleras canarias dieran una mayor importancia al diseño de sistemas de planificación y gestión proactivos para la gestión de situaciones críticas, a la vez que promovieran la comunicación y las relaciones de cooperación entre todos los grupos de interés, a fin de favorecer el desarrollo de estructuras organizativas flexibles a los cambios. Para futuras investigaciones se recomienda profundizar en el análisis de los motivos por los que las empresas hoteleras no son capaces de aplicar aquellas medidas organizativas que garanticen un mayor grado de éxito en la gestión de la crisis. Descubrir y documentar cuáles son los inconvenientes con que se encuentra la entidad hotelera para asumir con total autonomía y responsabilidad las acciones que le conducen a la aplicación de un modelo óptimo de gestión de situaciones críticas sería, por tanto, una interesante línea de investigación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C.A. (2002). "Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional", *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Adame Sánchez, C. (2003). "Organizaciones. Nuevos retos, nuevos diseños", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 49-66.
- Alas R.; Gao J.; Vanhalas. (2010). "The crisis management in Chinese and Estonian organizations", *Chinese Management Studies*, 4(1), 18-36.
- Alonso Magdaleno, M. I.; Fernández Barcala, M.; González Díaz, M. (2009). "Análisis de eficiencia en el sistema hotelero español: una aplicación al caso de Sol Meliá", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 83-99.
- Anderson, B.A. (2006). "Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, personnel and postscript", *Tourism Management*, nº27, 1290-1297.
- Ascanio, A. (2003). "La opinión sobre una crisis turística: la cultura mediática detrás de bastidores", *Pasos- Revista de turismo y Patrimonio Cultural*, vol. I, (2), 207-216.
- Barrales Molina, V. (2008). *Construcción de Capacidades dinámicas para generar innovación y ajuste de flexibilidad, La influencia moderadora del dinamismo de las rutinas organizativas*, Tesis Doctoral, Granada, Universidad de Granada.
- Becerra, M. (2009). "La crisis económica en Canarias, singularidades y respuestas", en M.R. Simancas. (Coord.), *El Impacto de la Crisis en la Economía Canaria*, Bloque I, Capítulo 3, Tenerife, Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife.
- Blackmann, D.; Ritchie, B.W. (2008). "Tourism Crisis Management and Organizational Learning", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57.
- Bontis, N.; Crossan, M.A.; Hulland, J. (2002). "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, 39, (4) 0022-2380.
- Boullón, R. (2004). *Planificación del espacio turístico*. 7º ed, México, Editorial Trillas.

- Camisión Zornoza, C.; Boronat Navarro, M.; Villar López, A. (2010). Estructuras Organizativas, Estrategias Competitivas y Ventajas Estratégicas de las PYME. *Mercados Globalizados*.
- Castillo López, L.M. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Chew, E.Y.T.; Jahari, S.A.(2014). “Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan”, *Tourism Management*, 40, 382-393.
- Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J.; Molina Azorín, J.F. (2007). “Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los Hoteles Españoles”, *Cuadernos de Turismo*, 19, 27-45.
- Cuenta Satélite del Turismo–CST (2008). *Recomendaciones sobre el marco conceptual*, España. [http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF\\_8orev1s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_8orev1s.pdf), 03/07/12.
- Díaz Pérez, F.M. (2009). “Competitividad, innovación y gestión de la calidad”, en M.R Simancas, (Coord.), *El Impacto de la Crisis en la Economía Canaria*, Bloque V, Capítulo 19, 591-609, Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de la Laguna.
- Díaz Díaz, N.L.; De Saá Pérez, P. (2007). “Gestión de recursos humanos e innovación en la empresa canaria”, En V. Yáñez y P. De Saá (dir.), *Innovación en la gestión directiva ante el nuevo contexto empresarial canario*, 133-156.
- Evans, N.; Elphick, S. (2005). “Models of crisis management an Evaluation of their value for International Travel Industry”, *International Journal of Tourism Research*, 7, 135-150.
- Fernández Barcal, M.; González Díaz, M. (2006). “Elección de la forma organizativa en las cadenas Hoteleras-El caso de Sol Meliá”, *Decisiones Organizativas*, Palma de Mallorca, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
- Frailé Nuez, F. (2009). “El diseño estratégico de nuevos modelos de gestión de alojamiento, una oportunidad para la transformación del modelo turístico de Canarias”, en M.R. Simancas (Coord.), *El impacto de la crisis en la economía canaria*, Bloque IV, Capítulo 17, pp.: 541-564, *Real Socie-*

- dad Económica de Amigos del País de Tenerife*, Tenerife, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de la Laguna.
- Galí Espelt, N. (2009). "Retos para el sistema educativo en turismo", en L. Valdés Peláez, E.A. Del Valle Tuero y J.I. Pulido Hernández (dir.), *Retos para el turismo español. Cambio de Paradigma*, Gijón, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
- Gill, R. (2002). "Change management- or change leadership?", *Journal of Change Management*, 3(4) 307-318.
- Claesser, D. (2006). *Crisis management in the Tourism industry*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Hernández Martín, R. (2009). "Impactos del Turismo y Crisis Económica", en M. R. Simancas. (Coord.), *El Impacto de la Crisis en al Economía Canaria-Bloque IV*, Capítulo 10, pp. 513-538. Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife, Tenerife, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de la Laguna.
- Hosteltur (2012). "Crisis y emergencias en turismo: lecciones recientes para no olvidar", nº 218 (julio-agosto).
- Huang, Y.; SU, S. (2009). "Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises", *Public Relations Review*, (35), 7-17.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2011). "Encuesta de Ocupación Hotelera. Resúmenes anuales". [www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ffe162eoh&file=inebase](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ffe162eoh&file=inebase)
- Instituto Nacional de Estadísticas (2011). "Encuesta de Ocupación Alojamientos Turísticos. Establecimientos, plazas, grado de ocupación", *Tablas anexas, DIRCE*.
- Israeli A.; Mohsin A.; Kumar, B. (2011). "Hospitality Crisis Management Practices: the Case of Indian Luxury Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 367-374.
- Kunc, M.; Bhandari, R. (2011). "Strategic development processes during economic and financial crisis", *Management Decision*, 49 (8), 1343-1353.
- Moral Rincón, M. J. (2011). "El sector hotelero ha dejado atrás la crisis?: NH Hoteles refuerza su estructura organizativa", *Revista TecnoHotel*, 449, 18-19.

- Navarrete Cobo, B. (2011). "La gestión sostenible y su comunicación en el sector Hotelero de la ciudad de Málaga", *Prisma social- Revista de Ciencias Sociales*, 6.
- Orian, M. y Gheres, M. (2012). "Developing a risk management model in travel agencies activity: an empirical analysis", *Tourism Management*, 33: 1598-1603.
- Papatheodorou, A.; Rosselló J.; Honggen, X. (2010). "Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives", *Journal of Travel Research*, 49(39).
- Paraskevas, A.; Altinay, L. (2013). "Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management", *Tourism Management*, 34, 158-171.
- Parra López, E. (2009). "Identificación de oportunidades de innovación y mejora de la competitividad en empresas del sector turístico mediante la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva", en L. Valdés, E.A. Del Valle y J.I. Pulido (dir.), *Retos para el turismo español, Cambio de Paradigma*, Gijón, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
- Pin Arboledas, J.R.; Pau Hortal, J.; Gómez de Enterría Pérez, A. (2002). *Libro blanco: Las mejores prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas*, Ed. IESE.
- Prideaus, B.; Laws, E.; Faulkner, B. (2002). "Events in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations", *Tourism Management*, 24, 475- 487.
- Raventós; J.M. (2009). "Las TIC como elemento dinamizador de las pymes frente a la crisis", *Estrategia Financiera*, nº 259.
- Real Fernández, J.C.; Leal Millán, A.; Roldán Salgueiro, J.L. (2006). "Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencia distintivas tecnológicas y resultados empresariales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4), 9-32.
- Ritchie, B.W.; Bentley, G.; Koruth, T.; Wang, J. (2011). "Proactive Crisis Planning. Lessons for the Accommodation Industry", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386.

- Rodríguez-Toubes Muñiz, D.; Fraiz Brea, J.A. (2010). "Herramientas de Coordinación para la Gestión de Crisis en el Turismo", *Journal of Safety*, vol. 1, Elsevier.
- Rodríguez-Toubes Muñiz, D.; Fraiz Brea, J.A. (2011). "Gestión proactiva de crisis en el turismo- una experiencia de estudio en Galicia", *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9 (2), 279-289.
- Santana, G. (2004). "Crisis Management and Tourism". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 (4), 299-321.
- Sarii Ika, M.; Saria, D.; Sarib, S. and Halisc, M. (2011). "Tourism Sector in Order to Recovering From the Recession: Comparison Analyses for Turkey", *7th International Strategic Management Conference*.
- Sheaffer, Z.; Mano-Negrin, R. (2003). "Executives' Orientations as indicators of crisis management policies and practices", *Journal of Management Studies*, 40 (2).
- Torrent-Sellens, J. (2010). "Crisis, redes y empresa- Implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural", *Harvard Deusto Business Review*, pp.: 71-79.
- Torres Romay, E. (2010). "La influencia de la crisis en las estrategias comunicativas de las empresas españolas", *FISEC- Estrategias*, 5 (14), 3-30.
- Vives, A. (2010). "La responsabilidad social de las empresas: enfoque ante la crisis", *Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la responsabilidad social de las empresas*, Madrid, Fundación Carolina.
- Van der Weerdt, N. (2009). *Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets*, Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management-ERIM.
- Volberda, H.W. (1996). "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*, 7, (4), 359-374.
- Williams, P.W.; Stewart, K. y Larsen, D. (2012). "Toward an agenda of high-priority tourism research", *Journal of Travel Research*, 51 (1), 3-11.

**Marisa Hidalgo Peñate** ha sido Directora y Trainer en el sector hotelero, empresas de gestión de recursos humanos y empresas servicios financieros. Ha participado en congresos nacionales, y publicado en revistas científicas relevantes. Es doctoranda en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

**Margarita Fernández Monroy** es profesora del área de Organización de Empresas y sus principales intereses de investigación se centran en el comportamiento de las redes y las relaciones de cooperación. Ha participado en congresos a nivel nacional e internacional, y publicado en revistas científicas relevantes.

**Lucía Melián Alzola** es profesora del área de Organización de Empresas y sus principales intereses de investigación se centran en la gestión de la calidad, el comercio electrónico y el diseño y la flexibilidad organizativos. Ha participado en congresos a nivel nacional e internacional, y publicado en revistas científicas relevantes.

---

---

## APLICACIÓN DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANEADO A LA INTENCIÓN DE DEJAR DE SER EMPRESARIO DE LOS EMPRENDEDORES DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR TURÍSTICO

Mónica Pellejero Silva

*(monica@monicapellejero.com)*

Agustín Sánchez Medina

*(asanchez@dede.ulpgc.es)*

Ángel Gutiérrez Padrón

*(agutierrez@dede.ulpgc.es)*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

La decisión de los emprendedores de abandonar sus iniciativas empresariales es un fenómeno con importantes consecuencias, ya que, no debe pasarse por alto, que el emprendimiento es uno de los principales mecanismos de generación de riqueza y trabajo. Por otro lado, la intencionalidad se ha mostrado como uno de los mejores predictores del comportamiento. Relacionado ambas cuestiones, el presente trabajo pretende analizar si existe relación entre los factores que se proponen en la Teoría del Comportamiento Planeado como determinantes de la intencionalidad y la intención de abandonar la actividad empresarial por parte de los emprendedores de pequeñas empresas de servicios. La muestra utilizada en este estudio fue de 231 emprendedores. Se han utilizado ecuaciones estructurales y la técnica de Partial Least Squares (PLS) para el análisis de los datos.

## PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, intenciones, capital intelectual, capital humano, Partial least squares.

## ABSTRACT

*The closure of a business during the first years of its existence is without a doubt a matter of concern, as entrepreneurship is one of the major employment-generating mechanisms. On the other hand, intention has been shown itself to be one of the best predictors of behavior. Linking both matters, the aim of this paper is analyzing whether there is a relation between the factors propounded by the Theory of Planned Behaviour as intention determinants, and the intention of business abandonment by SME entrepreneurs. The data were collected through a survey presented to 231 entrepreneurs. Structural equations using the Partial Least Squares (PLS) technique were employed to analyze the data.*

## KEY WORDS

*Entrepreneurship, intentions, intellectual capital, human capital, Partial least squares.*

## INTRODUCCIÓN

---

Como resultado del reconocimiento del emprendimiento como uno de los principales mecanismos generadores de empleo y crecimiento económico (Timmons, 1990; Amit *et al.*, 1993), éste se ha convertido en un área de investigación de gran crecimiento (Gartner, 2001; Busenitz *et al.*, 2003). Si, además, se tiene en cuenta que la tasa de mortalidad de las nuevas empresas es preocupantemente alta, es razonable pensar que es preciso estudiar el motivo por el cual estas empresas mueren. No se debe pasar por alto que en España el 45,6% de las empresas constituidas en 2007 desaparecieron antes de los tres años (INE, 2012), siendo esta



situación no achacable en exclusiva a la crisis económica que vive el país ya que desde 2001 dicha ratio nunca ha sido inferior al 34%.

Por otra parte, la literatura dedicada a la dirección estratégica ha dado especial importancia en las últimas décadas a los factores intangibles o el capital intelectual en su papel de determinantes de la competitividad empresarial (Teece, 2000). En esa línea, autores como Lichtenstein y Brush (2001) encuentran que en este periodo inicial de la empresa los activos intangibles son más importantes y críticos que los tangibles. Siguiendo este razonamiento, Thornhill y Gellatly (2005) afirman que la inversión en activos intangibles se asocia con una trayectoria de crecimiento de la empresa.

Es importante recordar que en sus primeros momentos el emprendedor influye de manera decisiva en el desarrollo de las empresas recién establecidas. Algunos autores llegan incluso a considerarlas extensiones de sus fundadores (Van de Ven *et al.*, 1984; Brüderl *et al.*, 1992; Chandler y Jansen, 1992; Brüderl y Preisendörfer, 1998).

Utilizando como partida la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991), la cual sugiere que la intención es uno de los mejores predictores de la conducta, el presente trabajo tiene como objetivo estudiar si los factores que propone el modelo de Ajzen, es decir, las normas subjetivas, la actitud hacia la acción a realizar y el control percibido, predicen la intención de abandonar la actividad empresarial.

Ajzen (2002) afirma que la mayor parte del comportamiento humano está bajo un control voluntario. Ello implica que, a través de las intenciones, se pueden predecir los comportamientos específicos con bastante exactitud (Ajzen and Fishbein, 2005). Así, para Ajzen (1991) la intención es uno de los mejores predictores de la conducta. Ésta ha sido utilizada en muchos estudios publicados en revistas científicas de reconocido prestigio.

De todo ello se puede deducir la relevancia que tiene el estudio de las causas por las que fracasan estas nuevas empresas ya que sus efectos trascienden al emprendedor, afectando también a la administración pública que invierte gran cantidad de recursos en la creación de empresas y, por supuesto, a la sociedad en general que se ve afectada a través de la destrucción de puestos de trabajo y de la reducción de la actividad económica.

En el presente trabajo se han estudiado 231 emprendedores del sector turístico que habían creado pequeñas empresas de servicios. Las empresas tenían una antigüedad entre 3 y 42 meses cuando fueron recopilados los datos y se encontraban todas localizadas en los tres municipios más turísticos de la isla de Gran Canaria.

Este trabajo, además de la introducción, cuenta en su estructura con los siguientes epígrafes:

- Marco teórico e hipótesis de investigación.
- Metodología.
- Resultados.
- Conclusiones.

## **MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

---

### **CAPITAL INTELECTUAL**

Muchos son los autores que señalan a los activos intangibles como la principal fuente de valor para la empresa (eg. Grant, 1991; Kaplan y Norton, 2001; Lichtenstein y Brush, 2001) y otros dan relevancia al papel que juega el capital intelectual en su competitividad (Teece, 2000).

Si bien no existe unanimidad en cuanto al concepto de capital intelectual, una de las definiciones más utilizada es la que lo considera como la combinación de activos inmateriales que generan, o tiene potencial para hacerlo, valor añadido para la organización que tenga su propiedad (Stewart, 1991; Bradley, 1997; Subramanian y Youndt, 2005). Por otro lado, Roos *et al.* (2001) señala que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo. Otra definición habitual es la que constata que el capital intelectual es la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable (Petrash, 1996; Sveiby, 2000; Daley, 2001; Lev, 2001).

Sin embargo, en cuanto a la clasificación de los tipos de capital intelectual, los expertos sí se han puesto de acuerdo estableciendo tres categorías o dimensiones: el capital humano, el capital relacional y el capital estructural (Sullivan, 1999; Petty y Guthrie, 2000; Hormiga *et al.*, 2011). El

capital humano es considerado por muchos autores como la dimensión más importante del capital intelectual (Johanson, 2005; Marr y Roos, 2005). En la economía del conocimiento, este tipo de intangibles es la fuerza que alimenta a los activos pertenecientes a las otras dos categorías de capital intelectual: el relacional y el estructural (Fornell, 2000).

Bontis (2002) señala que los avances tecnológicos que han experimentado tanto las empresas como la sociedad en general, ha hecho que se requiera un tipo de trabajador con mayores competencias, actitudes y agilidad intelectual. El capital humano, por tanto, debe ser considerado como una fuente potencial de innovación y generación de ideas para la empresa, lo que proporciona un valor añadido de importancia incuestionable (Bontis, 1998; Viedma Martí, 2001). Todo ello, nos lleva a afirmar que el no contar con el capital humano adecuado puede influir negativamente en otras actividades que potencialmente pueden crear valor para la empresa (Edvinsson y Malone, 1999).

Peña (2002) asevera que los factores que influyen en el fracaso de los nuevos emprendimientos se pueden clasificar según estén asociados a: 1. el capital humano del emprendedor; 2. las características de la nueva organización y 3. el entorno competitivo. En el presente estudio se trabaja con los intangibles vinculados al capital humano, concretamente con los factores que, según el modelo de Azjen (1991), determinan la intencionalidad de realizar una acción. En el caso concreto de este artículo, la de abandonar la actividad empresarial por parte de los emprendedores de las PYMES de servicios.

## **MODELO DE INTENCIONES Y EMPRENDIMIENTO**

Según McClelland (1961) algunos autores se han centrado en la búsqueda de la existencia de ciertos rasgos de la personalidad que se asociaran con la actividad empresarial. Así, por ejemplo, se identificaron la propensión al riesgo o el optimismo que han sido identificados como factores clave (Stewart y Roth, 2001; Rauch y Frese, 2007). Otros trabajos se enfocaron a demostrar la importancia de otras características del sujeto tales como edad, sexo, lugar de origen, religión, nivel de estudios, experiencia laboral,

etc. (Storey, 1994). Estas dos vías de análisis han permitido la identificación de relaciones significativas entre determinados rasgos o características demográficas y la realización de comportamientos empresariales. Sin embargo, la capacidad predictiva de las mismas ha sido muy reducida (Reynolds, 1997). Así, en el aspecto teórico, son muchos los autores que lo han criticado por los problemas tanto metodológicos como conceptuales que presenta (Shapiro y Sokol, 1982; Gartner, 1989; Ajzen, 1991). Además, autores como Keh *et al.* (2002) y Mitchell *et al.* (2002) afirman que muchos de los resultados obtenidos en estos estudios son inconsistentes.

Teniendo en cuenta que la intencionalidad origina el proceso de iniciar una acción, los modelos que explican el proceso cognitivo que lleva al empresario a actuar y que se encuentran basados en sus intenciones, se plantean como una alternativa a los modelos estímulo-respuesta para comprender su comportamiento. Por su parte, la psicología social ofrece modelos de intenciones susceptibles de ser utilizados para explicar o predecir comportamientos sociales y empresariales. Estos modelos ofrecen un marco teórico que específicamente dibuja la naturaleza del proceso subyacente en un comportamiento intencionado. Cabe mencionar que la aplicación de modelos basados en intenciones, concretamente al *entrepreneurship*, se ha realizado en varios trabajos (eg. Krueger *et al.*, 2000; Zhao *et al.*, 2005; Liñán *et al.*, 2011). De este modo, el estudio de los fenómenos que acontecen de forma previa a la creación de las empresas, como es la intención de los emprendedores de crearlas, resulta cada vez de mayor interés (Katz y Gardner, 1988; Bird, 1998; Krueger *et al.*, 2000).

El hecho de que todos los individuos no se comporten de manera igual ante una misma situación, implica que su comportamiento está influido por variables internas, es decir, no todos los empresarios tienen por qué tener la misma predisposición a tomar determinadas decisiones. Por tanto, las actitudes psicológicas del individuo constituyen una parte central de la investigación del fenómeno emprendedor (Johnson, 1990), tanto dentro como fuera de la empresa. La investigación en psicología social ha utilizado ampliamente la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975) para investigar sobre la relación que mantiene la motivación con una amplia variedad de comportamientos (Netemeyer *et al.*, 1991; Madden

*et al.*, 1992), demostrándose exitosa en muchos casos (Sheppard *et al.*, 1988).

En una línea similar a la de los estudios de Shapero y Sokol (1982), el modelo del Evento Emprendedor, y de Fishbein y Ajzen (1975) sobre la Teoría de la Acción Razonada, Ajzen (1991) aporta su Teoría del Comportamiento Planeado. En dicha teoría se afirma que la intención de llevar a cabo un comportamiento depende de la actitud del sujeto hacia ese comportamiento (Ajzen, 1991). Por lo tanto, parece razonable que si un individuo tiene una actitud favorable hacia la realización de una determinada conducta, resulta más probable que ésta se realice. Según Robinson *et al.* (1991) y Krueger *et al.* (2000), el enfoque basado en las actitudes de los individuos supera a otros que están basados en los rasgos de la persona o aspectos demográficos. Además, dicha teoría es aplicable a cualquier comportamiento voluntario que puedan tener los individuos en general (Ajzen, 2001) y los empresarios en particular. Así, se asevera que la conducta está influenciada por tres tipos de condicionantes: a. la actitud hacia el comportamiento, hace referencia al grado en el que la persona realiza una valoración positiva o negativa sobre el comportamiento en cuestión; b. las normas sociales percibidas, se trata en este caso de la presión social percibida por el individuo de cara a que lleve a cabo o no ese comportamiento; y c. el control sobre el comportamiento, consiste en la percepción de facilidad o dificultad en la realización del comportamiento que desea realizar el individuo. Además, el autor considera la existencia de un estrecho vínculo entre la intención de realizar un determinado comportamiento y la ejecución de éste (Ajzen, 1991).

En esta línea, y centrado en la emprendeduría, Krueger (2007) afirma que detrás de las acciones emprendedoras se encuentra la intención de emprender. De este modo, según Liñán (2004), Prodan y Drnovsek (2010) y Souitaris *et al.* (2007) la intención es uno de los antecedentes más válido en el estudio del comportamiento del emprendedor.

Cabe mencionar que la Teoría del Comportamiento Planeado ha sido utilizada en diferentes áreas y, particularmente, en la del *management*, y más concretamente en el del emprendimiento. Así, existen numerosos estudios que vinculan la citada teoría con la decisión de crear una empresa

(e.g., Autio *et al.*, 2001; Fayolle *et al.*, 2006; Krueger *et al.*, 2000; Engle *et al.*, 2010). El presente trabajo se centrará concretamente en las intenciones de los emprendedores de pequeñas empresas comerciales de abandonar la actividad empresarial. De este modo se supondrá que este tipo de acciones pueden ser consideradas como un comportamiento planificado. Por otro lado, y según se deduce de la literatura académica sobre psicológica, las intenciones han mostrado ser el mejor predictor del comportamiento planificado. Así, según Azjen (1991), las intenciones contribuyen a comprender el acto por sí mismo. Esta circunstancia valida el uso de los modelos intencionales para comprender los elementos que propician la decisión del emprendedor de dejar de ser empresario. De este modo, resultaría de gran interés conocer las intenciones del emprendedor ya que se corresponde con un estado mental que dirige la atención de éste hacia el objetivo.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Centrando la atención ahora la atención en las hipótesis planteadas en este trabajo, éstas derivan directamente de las planteadas en el modelo de Azjen (1991). De esto modo las hipótesis a estudiar las que seguidamente se presentan:

- **H1:** una actitud positiva hacia ser empresario tiene una relación negativa con la intención de abandonar la actividad empresarial por parte de los emprendedores de pequeñas empresas de servicios.
- **H2:** las normas sociales percibidas tienen una relación positiva con la intención de abandonar la actividad empresarial por parte de los emprendedores de pequeñas empresas de servicios.
- **H3:** el control percibido tiene una relación negativa con la intención de abandonar la actividad empresarial por parte de los emprendedores de pequeñas empresas de servicios.

## METODOLOGÍA

---

### MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

De acuerdo con Reynolds *et al.* (2005), y con el fin de hacer operativo el concepto de nueva empresa, este trabajo considera que una empresa es de nueva creación cuando tiene una antigüedad entre 3 y 42 meses. Para determinar la población total se consultó la base de datos SABI (Bureau Van Dijk–Financial company information and business intelligence for companies in Spain and Portugal). De ésta se obtuvo que a partir del 30 de junio de 2007 y hasta enero de 2012, se crearon en los municipios turísticos de Gran Canaria (Islas Canarias) 909 empresas en el sector servicios. Estas fechas fueron escogidas para tener en cuenta aquellas cuya edad se encontraba entre los citados 3 y 42 meses en la fecha de inicio del proceso de encuestación, el cual tuvo lugar en los primeros días de mayo de 2012. El hecho de considerar solo empresas localizadas en dichos municipios turísticos grancanarios, aseguró que todas tuviesen el mismo marco económico y fiscal. El número total de empresarios encuestados fue de 231 lo que representa un error muestral del 5,6%. La elección de dichas empresas se hizo de forma aleatoria. Las encuestas fueron realizadas personalmente por encuestadores que se desplazaron a las instalaciones de las empresas. En todos los casos la persona entrevistada, además de ser la que creó la empresa también la dirigía. De entre los encuestados el 52% eran hombres y el 48% mujeres. Además, cabe mencionar que aproximadamente el 28% no había creado nunca antes una empresa y que el 31% contaba con estudios universitarios.

### MEDIDAS

En el presente trabajo la técnica utilizada para obtener la información necesaria para cubrir los objetivos planteados ha sido la encuesta, cuyo instrumento básico de observación es el cuestionario (Sierra Bravo, 1991).

Para medir los distintos constructos que se utilizaron en este estudio se recurrió a adaptar las escalas propuestas por Liñán y Chen (2009) para

medir la intencionalidad de emprender. Debe destacarse que para los constructos la actitud hacia el comportamiento y control percibido no se cuestionó directamente por la acción de abandonar sino por la contraria. Es decir por la actitud hacia ser empresario y por si se sentían capaces de dirigir una empresa. Esto se hizo por un doble motivo, primero hacer más coherente el cuestionario y segundo evitar el sesgo de la varianza común. De este modo, se utilizaron las siguientes preguntas para medir los distintos constructos que conforman el modelo.

- Actitud hacia el comportamiento; se pidió que valorasen el acuerdo con las siguientes afirmaciones:
  - Ser empresario me reporta más ventajas que inconvenientes.
  - Ser empresario me atrae bastante.
  - Si tuviese los recursos, me gustaría invertir más en mi negocio.
  - Entre varias opciones de inversión, preferiría destinar mis recursos en ampliar mi negocio.
- Normas sociales percibidas; se preguntó “¿cómo cree que valorarían el que usted deje de ser empresario”:
  - ¿Su familia directa?
  - ¿Sus amigos cercanos?
  - ¿Su entorno social?
- Control Percibido; se cuestionó al entrevistado por el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:
  - Gestionar una empresa resulta sencillo para mí.
  - Estoy capacitado para sacar provecho a las posibilidades que ofrecen el mercado.
  - Cuando tomo iniciativas empresariales tengo una alta probabilidad de éxito.
  - Conozco los detalles prácticos necesarios para desarrollar iniciativas empresarial.
- Intención de abandonar la actividad empresarial; las afirmaciones sobre las que se pidió el acuerdo fueron:
  - Mi objetivo es seguir siendo empresario a corto plazo.
  - He pensado seriamente en dejar de ser empresario.
  - Tengo la firme intención de dejar de ser empresario.



- Estoy dispuesto a hacer lo que haga falta para dejar de ser empresario y e. Me esforzaré para poder abandonar la profesión de empresario lo antes posible.

La herramienta fue pretestada con siete emprendedores, lo cual sirvió para que estos indicasen aquellas preguntas que no se entendían o que podrían llevar a la confusión. Tras el *pretest* realizado, se procedió a la reformulación de varias preguntas con el fin de facilitar su comprensión definitiva por parte de los encuestados.

## ANÁLISIS DE DATOS

Tras finalizar el trabajo de campo se procedió a la codificación y tabulación de los datos obtenidos en el mismo. Para ello, se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows en su versión 18. También se ha utilizado para el estudio de los datos el análisis de ecuaciones estructurales utilizando la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares-PLS). Esta metodología, que utiliza el algoritmo de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (Ordinary Least Squares-OLS), se ha diseñado para reflejar los aspectos teóricos y empíricos de las cualidades sociales y las ciencias del comportamiento, donde generalmente hay situaciones con suficiente apoyo teórico y poca información disponible (Wold, 1979). PLS ha sido elegido porque este estudio se centra en la predicción de variables dependientes (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y porque esta técnica es eficaz con muestras pequeñas (Chin y Newsted, 1999; Reinartz *et al.*, 2009). Este estudio concretamente utiliza SmartPLS versión de software 02.00 (Ringle *et al.*, 2005).

Para evitar el sesgo de la varianza común las preguntas fueron redactadas introduciendo diferencias semánticas y algunas fueron redactadas y codificadas de forma negativa (Podsakoff *et al.*, 2003). Además, dicho sesgo fue evaluado a través del test de Harman de un factor. Así, se realizó un análisis factorial de componentes principales en el que se incluyeron todos los ítems que se utilizaron en el estudio (Podsakoff *et al.*, 2003). La evidencia de sesgo del método común existe cuando un factor es respon-

sable de la mayoría de la covarianza. Así, tal y como sugieren Podsakoff y Organ (1986), se incluyeron en el análisis factorial tanto los ítems relacionados con la variable independiente como la variable dependiente. De los cuatro factores obtenidos el principal explica el 25,07% de la varianza. Como ninguno de los factores de forma individual explica más del 50% los datos del estudio pueden ser aceptados como válidos (Podsakoff y Organ, 1986).

## RESULTADOS

### ANÁLISIS DEL MODELO DE MEDIDA

Para evaluar el modelo de medida, inicialmente se observa la fiabilidad individual de cada ítem. Este procedimiento se realiza examinando las cargas o correlaciones simples de las medidas o indicadores con sus respectivos constructos. Según afirman Carmines y Zeller (1979), para aceptar un indicador como integrante de un constructo éste debe poseer una carga  $\geq 0,707$ , lo cual implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. No obstante, otros autores (eg. Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998) consideran que no se debe ser tan restrictivo y que no deben eliminarse indicadores, que aun no llegando al valor de 0,707, superen el 0,65. Como se puede apreciar en la tabla 1, todos los indicadores cumplen la condición de superar la carga de 0,707.

TABLA 1. CARGAS DE LOS INDICADORES

	ABANDONAR	ACTITUD	CONTPERCIBIDO	NORSOCIALES
ab1	<b>0,829</b>	-0,372	-0,232	0,443
ab2	<b>0,849</b>	-0,316	-0,307	0,509
ab3	<b>0,932</b>	-0,387	-0,339	0,496
ab4	<b>0,929</b>	-0,383	-0,303	0,512
ab5	<b>0,878</b>	-0,366	-0,315	0,518
ac1	-0,376	<b>0,896</b>	0,596	-0,275
ac2	-0,354	<b>0,889</b>	0,606	-0,296

	ABANDONAR	ACTITUD	CONTPERCIBIDO	NORSOCIALES
ac3	-0,399	<b>0,927</b>	0,616	-0,324
ac4	-0,369	<b>0,921</b>	0,598	-0,336
cp1	-0,268	0,479	<b>0,815</b>	-0,217
cp2	-0,329	0,658	<b>0,919</b>	-0,295
cp3	-0,321	0,606	<b>0,900</b>	-0,349
cp4	-0,263	0,574	<b>0,869</b>	-0,250
ns1	0,537	-0,330	-0,311	<b>0,944</b>
ns2	0,526	-0,304	-0,303	<b>0,935</b>
ns3	0,501	-0,312	-0,280	<b>0,912</b>

Una segunda condición a tener en cuenta es la consistencia interna, es decir, evaluar con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para ello, el composite reliability debe ser  $> 0,7$ . Tal y como se puede apreciar en la tabla II, en todos los casos se supera el valor de 0,93. En dicha tabla también se observa como el Alpha de Cronbachs supera en todos los casos 0,89, lo que indica que los constructos son fiables. Como tercer paso para evaluar la validez de las escalas utilizadas, estudiamos la Varianza Extraída Media (AVE). Fornell y Larcker (1981) recomiendan que ésta sea superior a 0,5, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Como queda reflejado en la mencionada tabla también se cumple con este requisito.

Por último, se analiza la validez discriminante, la cual nos informa en qué medida un constructo del modelo es diferente a los otros constructos que lo conforman. Una manera de comprobar esta circunstancia es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la AVE. En la tabla 2 también se muestra la matriz de correlaciones de los constructos, habiéndose sustituido en la diagonal el valor de la correlación por el de la raíz cuadrada de la AVE. Al ser los valores de la diagonal los mayores de cada fila y columna, se puede afirmar la existencia de validez discriminante.

**TABLA 2. FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO, VALIDEZ CONVERGENTE Y VALIDEZ DISCRIMINANTE**

AVE	COMPOSITE RELIABILITY	CRONBACH'S ALPHA		ABANDONAR	ACTITUD	CONT PERCIBIDO	NOR SOCIALES
0,783	0,947	0,930	Abandonar	<b>0,885</b>			
0,825	0,950	0,929	Actitud	-0,413	<b>0,909</b>		
0,768	0,930	0,899	ContPercibido	-0,339	0,665	<b>0,877</b>	
0,865	0,951	0,922	NorSociales	0,561	-0,339	-0,321	<b>0,930</b>

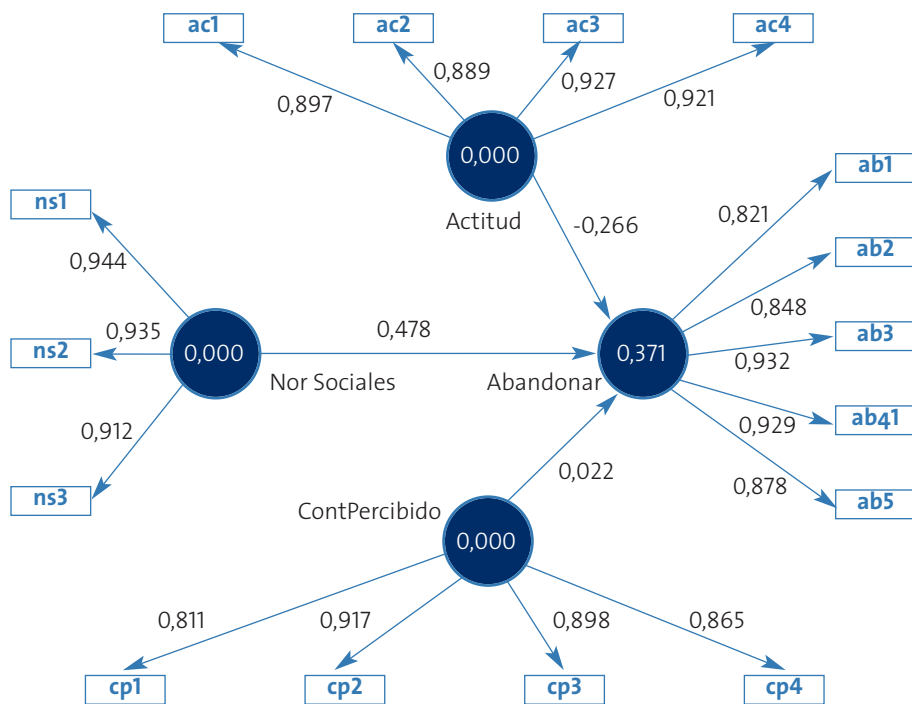
Los elementos situados en la diagonal, en negrita son la raíz cuadrada varianza media extraída (AVE). Los elementos ubicados fuera de la diagonal son las correlaciones entre los distintos constructos. Para que exista validez discriminante, los elementos diagonales deben tener un valor mayor que los que se sitúan fuera de ésta

Como consecuencia de que todas las pruebas realizadas anteriormente han resultado positivas, se puede afirmar que el modelo de medida utilizado resulta válido y fiable. Por ello, a continuación se procederá a evaluar el modelo planteado y que es objeto del estudio.

## EVALUACIÓN DEL MODELO

Tras constatar la validez del modelo de medida, a continuación se evaluarán las relaciones causales que se proponen en el modelo. De este modo, se intentará observar qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen. Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor de la  $R^2$  para las variables latentes dependientes. En la figura 1 se puede apreciar como el valor de las  $R^2$  para la intención de abandonar es del 0,371, lo que quiere decir que el 37% de la varianza de este constructo es explicado por el modelo.

FIGURA 1. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL



Para evaluar la validez de las distintas relaciones planteadas en el modelo se utiliza la Técnica del Bootstrap que nos ofrece la desviación típica y la T. Así, la estabilidad de las estimaciones se examina utilizando una distribución t-Student con una cola obtenida mediante el Test Bootstrap con 500 submuestras (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Así, en la tabla 3 se puede observar que, salvo la que relaciona el control percibido y la intención de abandonar, se soportan todas las hipótesis planteadas. Así, la hipótesis 1 lo es con un nivel de significación del 0,01 y la hipótesis 2 del 0,001.

TABLA 3. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL

HIPÓTESIS	EFEECTO SUGERIDO	PATH COEFICIENTS	VALOR DE LA T (BOOTSTRAP)	SOPORTADA
H1: Actitud → Abandonar	-	-0,266**	-2,521	Sí
H2: NorSociales → Abandonar	+	0,478***	4,517	Sí
H3: ContPercibido → Abandonar	-	0,022 <sup>ns</sup>	0,276	No

\*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001; ns: not significant (based on t(499) one-tailed test) t(0.05; 499) = 1.64791345; t(0.01; 499) = 2.333843952; t(0.001; 499) = 3.106644601]

Además, para comprobar la validez del modelo, se realizó el Test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Este test se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. En el caso de que la  $Q^2 > 0$ , el modelo tiene relevancia predictiva; en caso contrario, no la tiene. Como se puede observar en la tabla 4, en todos los casos los valores de la  $Q^2$  son positivos, lo cual certifica la relevancia predictiva del modelo.

TABLA 4. EFECTOS SOBRE LAS VARIABLES ENDÓGENAS

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	EFEECTO DIRECTO	CORRELACIÓN	VARIANZA EXPLICADA
Abandonar	0,371	0,260			
H1: Actitud			-0,229	-0,413	0,094
H2: NorSociales			0,472	0,561	0,265
H3: ContPercibido			-0,036	-0,339	0,012

## CONCLUSIONES

### DISCUSIÓN

Actualmente, prácticamente nadie duda de la importancia de la emprendeduría como instrumento generador de empleo y desarrollo regional. Tampoco debe olvidarse el alto grado de fracaso que tienen las empresas en los primeros años de andadura. Por todo esto, el presente trabajo pretende ser una contribución más al campo de la investigación sobre los motivos

que hacen que la parte más relevante del capital intelectual para este tipo de empresas, es decir el capital humano, tenga la intención de abandonar la actividad empresarial. En el caso concreto del presente estudio se abordó la validez de la Teoría del Comportamiento Planeado de Ajzen (1991) en la decisión de abandonar la actividad empresarial por parte de los emprendedores que habían creado recientemente una PYME perteneciente al sector servicios.

Respecto a las hipótesis planteadas en la investigación, se ha podido contrastar que el hecho de que el emprendedor tenga una actitud favorable hacia ser empresario tiene una relación negativa con su intención de abandonar. Por otra parte, si el entorno social, familiar y de amigos cercanos considera adecuada la decisión de abandonar, este repercute favorablemente en la mencionada intención. Finalmente, no se ha podido confirmar el vínculo entre el control percibido del emprendedor y la intención.

La principal implicación teórica de este trabajo radica en que estos resultados, salvando esta última hipótesis que se planteaba, parecen estar en consonancia con lo propuesto en el modelo de Azjen (1991), con lo que, aunque sea de forma parcial, parece ser válida la teoría que formula dicho autor en este tipo de decisiones.

En cuanto a la implicación práctica, la más importante consiste en la relevancia que tiene el hecho de que si el emprendedor considera atractivo ser empresario, esto actúa como elemento disuasorio respecto a la intención de abandonar la actividad empresarial. Así, y siguiendo la clasificación propuesta por Dorsh (1996) sobre las motivaciones para ser empresario, parece que si la motivación es intrínseca, es decir explicada por el placer de llevar a cabo una cierta actividad y, consecuentemente provocada por el ámbito interno del individuo, existe una menor propensión a que el emprendedor tenga intención de abandonar la empresa. Frente a lo anterior, el empresario que no siente este atractivo, por ejemplo porque ha creado su empresa por necesidad ante la falta de alternativas de empleo o salidas profesionales (Reynolds *et al.*, 2004), tendrá una mayor intención de abandonar.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Respecto a los puntos débiles del presente estudio, cabe mencionar que se utilizó una metodología transversal, aumentándose así la probabilidad de que el estudio sufra un sesgo debido al uso de un solo método/fuente de datos.

Finalmente y en lo que a las líneas futuras de investigación se refiere, consideramos que la principal sería intentar incluir en el modelo otros factores, tanto internos como externos a la empresa, en cada uno de los constructos que según Ajzen (1991) influyen en la intencionalidad de llevar a cabo una acción.

## REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-88.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *J. Al. Soc. Psychol*, 32, 665-683.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior, 173-221. En: Albarracín, D.; Johnson, B.T. y Zanna, M.P. (Eds.). *The handbook of attitudes*. Mahwah NJ. Erlbaum.
- Amit, R.; Glosten, L. y Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(4), 815-834.
- Autio, E.; Keeley, R.H.; Klofsten, M.; Parker, G.G.C. y Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS). Approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies, special issue on research methodology*, 2(2), 285-309.



- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intentions. *Academy of Management Review*, 13, 442-454.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: and exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (2002). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Ontario: Institute for Intellectual Capital Research.
- Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review*, 8, 53-62.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (1998). Network suort and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10, 213-225.
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P. y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly funded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Busenitz, L.W.; West, G.P.; Shepherd, D.; Nelson, T.; Chandler, G.N. y Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*, London: SAGE University Papers.
- Chandler, G.N. y Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22, 7-15.
- Daley, J. (2001). The intangible economy and Australia. *Australian Journal of Management*, 26, 3-19.
- Dorsh, F. (1996). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Engle, R.L.; Dimitriadi, N.; Gavidia, J.V.; Schlaegel, C. y Delanoe, S. (2010). Entrepreneurial intent: a twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16, 35-57.

- Fayolle, A.; Gailly, B. y Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: A new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading MA: Addison Wesley.
- Fornell, C. (2000). *Customer asset management, capital efficiency, and shareholder value: performance measurement, past, present and future*. England: Conference at the University of Cambridge. Disponible en: <<http://www.cranfield.ac.uk/som/cbp/claeskeynote.htm>> Consultado el 20 de Mayo 2013.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gartner, W.B. (1989). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gartner, W.B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 21-39.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grindley, P.C. y Teece, D.J. (1997). Managing Intellectual Capital: Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics *California Management Review*, 39(2), 8-41.
- Harvey M.G. y Lusch R.F. (1999). Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities. *European Management Journal*, 17, 85-92.
- Hormiga, E.; Batista-Canino, R. y Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of the new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 71-92.
- Instituto Nacional de Estadística (2012). *Indicadores de Demografía Empresarial. Año 2010*. Madrid: INE.
- Johanson, U. (2005). A human resource perspective on intellectual capital. En: Marr, B. (Ed.). *Perspective on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*. Boston: Elsevier.

- Johnson, B.R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 39-54.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Katz, J. y Gartner, W. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13, 429-441.
- Keh, H.T.; Foo, M.D. y Lim, B.C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Krueger, N.F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 31(1), 123-138.
- Krueger, N.F.; Reilly, M.D. y Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*. 15(5-6), 411-432.
- Lev, B. (2001). *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 11-35.
- Liñán, F. y Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Liñán, F.; Urbano, D. y Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23, 187-215.
- Madden, T.J.; Ellen, P.S. y Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 18, 3-9.
- Marr, B. y Roos, G. (2005). A Strategy perspective on intellectual capital. En: Marr, B. (Ed.). *Perspective on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*. Boston. Elsevier.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- Mitchell, R.K.; Smith, J.B.; Morse, E.A.; Seawright, K.W.; Peredo, A.M. y Mckenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing

- entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 9-32.
- Netemeyer, R.G.; Burton, S. y Johnston, M. (1991). A comparison of two models for the prediction of volitional and goal-directed behaviors: a confirmatory analysis approach. *Social Psychology Quarterly*, 54, 87-100.
- Peña, I. (2002). Intellectual Capital and Business Start Up Success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Petrash, G. (1996). Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14, 365-373.
- Petty, R. y Guthrie, J. (2000). Intellectual capital, a literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Prodan, I. y Drnovsek, M. (2010). Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test. *Technovation*, 30(5-6), 332-347.
- Rauch, A. y Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Reynolds, P. D. (1997). Who Starts New Firms? - Preliminary Explorations of Firms-in-Gestation. *Small Business Economics*, 9, 449-462.
- Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E.; Hunt, S.; DeBono, N. y Servais, I. (2005). Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- Reynolds, P.; Bygrave, W. y Autio, E. (2004). *Global Entrepreneurship Monitor, 2003 Executive Report*. Babson Park, MA, USA: Babson College.
- Ringle, C.M.; Wende, S. y Will, A. (2005). *Smartpls para Windows. 2005. Versión 2.0 (beta)*. Hamburg, Germany: University of Hamburg.

- Robinson, P.B.; Stimpson, D.V.; Huefner, J.C. y Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 13-30.
- Shapero, A. y Sokol, L. (1982). Social dimensions of entrepreneurship, 72-90. En: Kent, C.A.; Sexton, D.L. y Vesper, K.H. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall.
- Sheard, B.H.; Hartwick, J. y Warshaw, P.R. (1988). The theory of reasoned action: a meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.
- Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Souitaris, V.; Zerbinati, S. y Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*. 22(4), 566-591.
- Stewart, T.A. (1991). Brainpower: how intellectual capital becoming America's most valuable asset. *Fortune*, 2, 44-60.
- Stewart, W.H. y Roth, P.L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Allied Psychology*, 86(1), 145-153.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London-Boston: International Thomson Business Press.
- Subramaniam, M. y Youndt, M.A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-463.
- Sullivan, P.H. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*. 3(2), 132-142.
- Sveiby, K.E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Teece, D.J. (2000). Strategies for knowledge assets: the role of the firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Thornhill, S. y Gellatly, G. (2005). Intangible assets and entrepreneurial finance: the role of growth history and growth expectations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 135-148.

- Timmons, J.A. (1990). *New business oportunities: getting to the right place at the right time*. Brick House: Acton.
- Van de Ven, A.H.; Hudson, R. y Schoroeder, D.M. (1984). Designing new business start-ups: Entrepreneurial, organizational and ecological considerations. *Journal of Management*, 10, 87-107.
- Viedma Marti, J.M. (2001). ICBS-Intellectual Capital Benchmarking System. *Journal of Intellectual Capital*. 2(2), 148-165.
- Wold, H. (1979). *Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarce: An Example of the Use of Partial Least quares (Cahiers du Département D'Économétrie)*. Geneva, Switzerland: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève.
- Zhao, H.; Hills, G.E. y Siebert, S.E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Alied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

## EL BURNOUT EN LOS EMPRENDEDORES DE PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU VÍNCULO CON LA INTENCIÓN DE ABANDONAR LA ACTIVIDAD

Agustín Sánchez Medina

*([asanchez@dede.ulpgc.es](mailto:asanchez@dede.ulpgc.es))*

Mónica Pellejero Silva

*([monica@monicapellejero.com](mailto:monica@monicapellejero.com))*

Leonardo Romero Quintero

*([lromero@dede.ulpgc.es](mailto:lromero@dede.ulpgc.es))*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

El síndrome del quemado es, sin duda, una cuestión preocupante para muchos trabajadores y empresas y, los emprendedores no son una excepción a ello. De este modo, si se tiene en cuenta la importancia del fenómeno emprendedor para el desarrollo de los territorios, resulta obvio la importancia que tiene estudiar dicha cuestión. Así, el presente trabajo pretende analizar el burnout del emprendedor, concretamente se analizará el vínculo que tiene con la intención de éste de abandonar la actividad empresarial. Cuanto más conocimiento se tenga sobre este tipo de cuestiones más medidas se podrán tomar para reducir la tasa de fracaso. En este trabajo se han estudiado a 231 emprendedores que habían creado pequeñas empresas de servicios dentro del sector turístico. Las mencionadas empresas estaban todas ubicadas en Gran Canaria. Para el análisis de los datos se usó ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de Partial Least Squares (PLS).

## PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, burnout, intencionalidad, capital intelectual, capital humano.

## ABSTRACT

*The closure of a business during the first years of its existence is without a doubt a matter of concern, as entrepreneurship is one of the major employment-generating mechanisms. On the other hand, the burnout syndrome is undoubtedly a blight for many workers. Taking this into account, in this article we have tried to find out whether there is a relationship between entrepreneurs' burnout and their intention to abandon the business. The data were collected through a survey presented to 231 entrepreneurs. Structural equations using the Partial Least Squares (PLS) technique were employed to analyze the data.*

## KEY WORDS

*Entrepreneurship, burnout, intentions, intellectual capital, human capital.*

## INTRODUCCIÓN

---

Como consecuencia del reconocimiento del emprendimiento como uno de los principales mecanismos generadores de empleo y crecimiento económico (Timmons, 1990; Amit *et al.*, 1993), ésta se ha convertido en un área de investigación de gran crecimiento (Gartner, 2001; Busenitz *et al.*, 2003). Este hecho unido a la circunstancia de que existe una alta tasa de mortalidad entre las empresas de nueva creación, plantea la relevancia de estudiar las posibles causas de dicha mortalidad. Por otro lado, en las últimas décadas la literatura sobre dirección estratégica ha hecho hincapié en el papel crucial de los factores intangibles o el capital intelectual como determinantes de la competitividad de las empresas (Teece, 2000; Hormiga *et al.*, 2011a). Así, autores como Lichtenstein y Brush (2001) encuentran



que en el periodo inicial de la empresa los activos intangibles son más importantes y críticos que los tangibles para lograr el éxito. En esta misma línea, Thornhill y Gellatly (2005) afirman que la inversión en activos intangibles se asocia con una trayectoria de crecimiento de la empresa. No obstante, igual de importante que resulta intentar contar con este tipo de intangibles que permiten crear valor para la organización como, por ejemplo, el conocimiento, las patentes o la innovación, las empresas deben cuidarse de tener pasivos intangibles como pueden tener condiciones de trabajo peligrosas, una mala reputación corporativa o una inadecuada gestión ambiental (Harvey y Lusch, 1999), los cuales pueden hacer que pierda valor. De este modo, no debe pasarse por alto la alta tasa de mortalidad que tienen las empresas en sus primeros años de vida. Así, por ejemplo, en España el 45,6% de las empresas constituidas en 2007 desaparecieron antes de los tres años (INE, 2012). Si bien se podría pensar que este dato se debe a la crisis económica general que vive el país, la alta tasa de fracaso no se debe en exclusiva a ello, ya que desde 2001 dicha ratio nunca ha sido inferior al 34%.

Por otra parte, no debe pasarse por alto que en sus inicios el emprendedor influye de manera decisiva en el desarrollo de las empresas recién establecidas, llegando incluso algunos autores a considerarlas extensiones de sus fundadores (Van de Ven *et al.*, 1984; Brüderl *et al.*, 1992; Chandler y Jansen, 1992; Brüderl y Preisendörfer, 1998).

Si se une a la alta tasa de fracaso de las empresas, la importancia que tienen para la economía y el papel fundamental que juega en ellas su fundador, cabe resaltar la relevancia que tiene estudiar el efecto que tienen determinados pasivos intangibles en la desaparición de las dichas empresas. Así, en el presente trabajo se pretende analizar un tipo específico de pasivo intangible, el *burnout* del emprendedor. Concretamente se analizará el vínculo que tiene dicho intangible con la intención del emprendedor de abandonar la actividad empresarial. De este modo, resulta evidente que cuando más conocimiento se tenga sobre este tipo de cuestiones más medidas se podrán tomar para reducir la tasa de fracaso. Ello beneficiaría a las personas que crean empresas, a las instituciones públicas, las cuales tienen gran interés en el fenómeno de *entrepreneurship*, y,

dado el gran interés que tiene para la economía y empleo la creación de empresas, a la sociedad en general.

En este trabajo se han estudiado a 231 emprendedores que habían creado pequeñas empresas de servicios dentro del sector turístico. Dichas empresas contaban con una edad entre 3 y 42 meses en el momento de la recopilación de los datos. Las mencionadas empresas estaban todas ubicadas en los tres principales municipios turísticos de la isla de Gran Canaria.

Además de con esta introducción, el presente trabajo cuenta en su estructura con los siguientes apartados: a. marco teórico e hipótesis de investigación b. metodología, c. resultados y d. conclusiones.

## **MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

---

### **CAPITAL INTELLECTUAL**

Teece (2000) asevera que en las últimas décadas la literatura sobre dirección estratégica ha destacado el importante papel que desempeña el capital intelectual de las empresas en su competitividad. Esta circunstancia no es de extrañar si se tiene en cuenta que los activos intangibles representan la principal fuente de valor para la empresa (Grant, 1991; Kaplan y Norton, 2001; Lichtenstein y Brush, 2001).

Cabe mencionar que no existe una única definición compartida por todos los autores sobre capital intelectual. Sin embargo, una de las más utilizadas es la que lo considera como la combinación de activos inmateriales que generan, o tiene potencial para hacerlo, valor añadido para la organización que tenga su propiedad (Stewart, 1991; Edvinsson y Sullivan, 1996; FitzPatrick *et al.*, 2013). Otra definición frecuente es la que lo considera como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable (Petrash, 1996; Sveiby, 2000; Lev, 2001). Por su parte, Roos *et al.* (2001) sugiere que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo.

En cuanto a la clasificación de los tipos de capital intelectual existentes, en los últimos años si se ha logrado alcanzar un cierto consenso. Así, se

establecen tres categorías: el humano, el relacional y el estructural (Stewart, 1998; Roos *et al.*, 2001; Hormiga *et al.*, 2011a; Yi, *et al.*, 2011).

De las tres dimensiones anteriormente mencionadas el capital humano es considerado por muchos autores como la más importante (Johanson, 2005; Marr y Roos, 2005). Así, en la economía del conocimiento en la que estamos inmersos, este tipo de intangibles juega un papel fundamental (Sveiby, 1998, 2000; Edvinsson y Malone, 1999; Becker *et al.*, 2001) y es la fuerza que alimenta a los activos pertenecientes a los otros dos tipos de capital intelectual: el relacional y el estructural (Fornell, 2000). Los avances tecnológicos que han experimentado tanto las empresas como la sociedad en general, ha hecho que se requiera un tipo de trabajador con mayores competencias, actitudes y agilidad intelectual (Bontis, 2002). A la luz de todo ello, el capital humano debe ser considerado como una fuente potencial de innovación y generación de ideas para la empresa, lo que proporciona un valor añadido de importancia incuestionable (Bontis, 1998; Viedma Martí, 2001). Por tanto, la falta de un capital humano adecuado puede conllevar un efecto negativo en el resto de las actividades que crean valor para la empresa (Edvinsson y Malone, 1999). En la misma línea, Harvey y Lusch (1999) afirman que los pasivos intangibles pueden provocar un menor valor para la organización, pudiendo incluso causar su desaparición. Así, si una empresa es vendida por un valor inferior al que figura en su contabilidad es como consecuencia de que existen determinados pasivos intangibles no registrados. Estos autores clasifican los pasivos intangibles en internos y externos, y dentro de los primeros distingue como un subgrupo los que tienen que ver con las personas. Así, cita como ejemplos de este tipo de pasivos intangibles, la discriminación entre empleados, la inadecuada capacitación o la inexperiencia de la dirección. Centrados en las empresas de nueva creación, Peña (2002) afirma que los factores que influyen en el fracaso de los nuevos emprendimientos se pueden clasificar según estén asociados a: 1. el capital humano del emprendedor; 2. las características de la nueva organización y 3. el entorno competitivo. El intangible objeto de estudio en este trabajo, el *burnout*, estaría relacionado con el capital humano, aunque, evidentemente, con un efecto negativo sobre dicho capital.

## BURNOUT

Parece existir cierto consenso en considerar a los trabajos de Freudenberg (1974, 1975), los que dan origen a los estudios sobre *burnout*. Pese al origen relativamente cercano, en estos años son muchos los autores que ha aportado una definición sobre este concepto. Sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación se presenta algunas de las más relevantes. El citado autor lo definía como un estado de fatiga o frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o de relación que no produce el refuerzo esperado. Por su parte, Maslach (1976) asevera que es un proceso gradual de pérdida de responsabilidad profesional y desinterés cínico entre sus compañeros de trabajo. La misma autora junto a Jackson consideran que es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que ocurre entre individuos que trabajan con personas (Maslach y Jackson, 1986).

Por otro lado, Cherniss (1980) considera que es un proceso en el que las actitudes y las conductas de los profesionales cambian de forma negativa en respuesta al estrés laboral. Para Brill (1984), es un estado disfuncional relacionado con el trabajo, en una persona que no padece alteración mental y en un puesto de trabajo en el que antes había funcionado bien, tanto a nivel de rendimiento objetivo como de satisfacción personal, y que posteriormente no puede conseguirlo, si no es a través de una intervención externa, o por un cambio laboral. Dicha situación puede deberse según el autor a considerar inadecuado su salario, no tener las aptitudes físicas o conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo, etc. Por último, Pines y Aronson (1988) mantienen que es el estado de agotamiento mental, físico y emocional, producido por la implicación crónica en el trabajo en situaciones emocionalmente demandantes. De forma similar, Harrison (1999: 25) lo define como “un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por la implicación a lo largo del tiempo en situaciones que son emocionalmente demandantes”. No obstante, y pese a la diversidad de definiciones que se recogen en la literatura sobre el concepto, el que el Maslach Burnout Inventory -MBI (Maslach y Jackson, 1981) haya sido utilizado en sus investigaciones por gran parte de los autores, hace

que en este trabajo se opte por emplear la definición aportada por las citadas autoras.

Por otro lado, cabe señalar que, aunque el *burnout* se ha asociado en sus inicios sobre todo a las profesiones de servicios que trabajan en contacto directo con el cliente como médicos o maestros, no está restringido sólo a este tipo de profesiones (Gil-Monte, 2005; Golembiewski *et al.*, 1983, 1986).

Finalmente indicar que, según Moriana y Herruzo (2004) y Gil-Monte (2005) existe consenso en aceptar la propuesta de Maslach y Jackson (1981), también recogida en Maslach *et al.* (2001), que consideran el síndrome de *burnout* como un constructo configurado por tres dimensiones básicas: a. Agotamiento emocional. Hace referencia a pérdida de recursos emocionales con sensación de cansancio físico y emocional que se produce como consecuencia de las interacciones que los trabajadores deben mantener entre ellos y con los clientes; b. Despersonalización o cinismo. Los empleados desarrollan una actitud negativa de insensibilidad y cinismo hacia los compañeros y clientes, con sentimientos y respuestas negativas; c. Baja realización personal. Se refiere a una pérdida de confianza en la realización personal y la presencia de un auto-concepto negativo y de sentimientos de incompetencia profesional. Esta estructura de tres factores es invariante independientemente de la ocupación profesional que se estudie (Salanova *et al.*, 2000). Así, y a modo de ejemplo, aparece en administrativos, tecnólogos, enfermeras y directivos en el trabajo de Leiter y Schaufeli (1996), informáticos y staff de la universidad en el de Taris *et al.* (1999) y en trabajadores de cuello blanco y azul en el de Schutte *et al.* (2000). Una variante del Maslach Burnout Inventory, es el Maslach Burnout Inventory-General Survey (Schaufeli, *et al.*, 1996) utilizado en este trabajo. Este mantiene la estructura tridimensional del MBI aunque dichas dimensiones presentan ligeras diferencias y son denominadas de la siguiente forma: agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional. Esta última según Gil-Monte (2002), es similar a la realización personal en el MBI pero recoge aspectos sociales y no sociales del trabajo insistiendo en las expectativas de éxito del sujeto (Moreno-Jiménez *et al.*, 2001) según el modelo de Bandura (1977). Por otra parte, para Gil-Monte (2002), el agotamiento emocional es más genérico haciendo referencia a

la fatiga física y emocional sin hacer mención a las personas que pueden causar esa fatiga. Por último, para este mismo autor la escala de cinismo es la que presenta una mayor diferencia ya que refleja la indiferencia o actitudes de distanciamiento hacia el trabajo sin centrarse en las personas a las que se dirige este.

Las consecuencias negativas del *burnout* son a menudo muy profundas y puede dar lugar costes sustanciales debidos a un incremento del absentismo, la insatisfacción laboral, el menor compromiso organizacional y el empeoramiento del desempeño laboral (Maslach *et al.*, 2001; Albion *et al.* 2008, Ashill y Rod, 2011). Según Moreno- Jiménez *et al.* (2009), el *burnout* puede llevar incluso al abandono de la actividad. En esta misma línea Keinan y Perlberg (1987) y Seiler y Pearson (1984) afirman que el *burnout* influye en la intención de abandono. Por otra parte, para algunos autores la intención de abandono es un buen predictor del abandono de la profesión (eg. Krausz *et al.*, 1995; Kristensen y Westergård-Nielsen, 2004; Griffith *et al.*, 2000). Por todo ello en este trabajo se estudiará la relación existente entre el *burnout* y la intención de abandonar el puesto de trabajo, centrándose en el caso de los emprendedores.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a las hipótesis de investigación se refiere, cabe mencionar que para Ayuso-Marente (2006) la falta de apoyo es un factor clave para que se produzca el *burnout*. En los inicios de la empresa las redes personales del empresario resultan básicas para apoyar al emprendedor (Lechner y Dowling, 2003; Ostgaard y Birley 1994) y dentro de ellas, la familia y amigos ocupan un papel fundamental (Brüderl y Preisendorfer, 1998). Así, según afirman Hormiga *et al.*, (2011b) estos, además de apoyo emocional, proporcionan apoyo financiero y mano de obra. Por este motivo se han planteado las siguientes hipótesis:

- **H1:** el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de personas influye positivamente en la eficacia profesional que éste percibe de sí mismo.

- **H2:** el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de personas influye negativamente en el agotamiento emocional de éste.
- **H3:** el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de personas influye negativamente en el cinismo/despersonalización de éste.  
Por otro lado, en diversos estudios se considera al agotamiento emocional como la dimensión inicial del *burnout* (Halbesleben y Demerouti, 2005; Melamed *et al.*, 2006). Según Toppinen-Tanner *et al.* (2002) dicho agotamiento emocional es la primera fase en el desarrollo del *burnout*, siendo su secuela habitual el cinismo (Moreno-Jiménez *et al.*, 2009; Maslach *et al.*, 2001). Diversos estudios validan esta última afirmación (eg. Bakker *et al.*, 2004; Singh, 2000; Önder y Basim, 2008). Por todo ello, se plantean la siguiente hipótesis:
  - **H4:** el agotamiento emocional del emprendedor influye positivamente en su cinismo.  
Finalmente, según Moreno-Jiménez *et al.*, (2009) el *burnout* es uno de los principales predictores de las intenciones de abandono y, en último término, del abandono de la profesión. Así, la experiencia de *burnout* actúa como una situación antecesora del pensamiento de abandono (Seiler y Pearson, 1984; Keinan y Perlberg, 1987 y Moreno-Jiménez *et al.*, 2009). Como consecuencia de todo ello se han planteado las siguientes hipótesis, que relacionan dos de las dimensiones del *burnout* con la intención de abandonar la actividad emprendedora.
  - **H5:** la eficacia profesional tiene una relación negativa con la intención de abandonar la actividad emprendedora.
  - **H6:** el cinismo tiene una relación positiva con la intención de abandonar la actividad emprendedora.

## **METODOLOGÍA**

---

### **MUESTRA Y PROCEDIMIENTO**

Con el fin de hacer operativo el concepto de nueva empresa, y de acuerdo con Reynolds *et al.* (2005), este trabajo considera que una empresa es de nueva creación cuando tiene entre 3 y 42 meses de vida. Para determinar la población total se consultó la base de datos SABI (Bureau Van Dijk–Financial company information and business intelligence for companies in Spain and Portugal). De ésta se obtuvo que a partir del 30 de junio de 2007 y hasta enero de 2012, se crearon en los municipios turísticos de Gran Canaria (Islas Canarias) 909 empresas en el sector servicios. Estas fechas fueron escogidas para tener en cuenta aquellas cuya edad se encontraba entre los citados 3 y 42 meses en la fecha de inicio del proceso de encuestación, el cual tuvo lugar en los primeros días de mayo de 2012. El hecho de considerar solo empresas localizadas en dichos municipios turísticos grancañarios, aseguró que todas tuviesen el mismo marco económico y fiscal. El número total de empresarios encuestados fue de 231 lo que representa un error muestral del 5,6%. La elección de dichas empresas se hizo de forma aleatoria. Las encuestas fueron realizadas personalmente por encuestadores que se desplazaron a las instalaciones de las empresas. En todos los casos la persona entrevistada, además de ser la que creó la empresa también la dirigía. De entre los encuestados el 52% eran hombres y el 48% mujeres. Además, cabe mencionar que aproximadamente el 28% no había creado nunca antes una empresa y que el 31% contaba con estudios universitarios.

### **MEDIDAS**

En la presente investigación el método utilizado para obtener la información necesaria para cubrir los objetivos planteados ha sido la encuesta, cuyo instrumento básico de observación es el cuestionario (Sierra Bravo, 1991).

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, puede decirse que el Maslach Burnout Inventory es el instrumento más utilizado para la medida



y evaluación del *burnout*. Incluso se ha hecho una adaptación de este para poder utilizarlo en todo tipo de trabajos independientemente de las tareas que en él se realicen (Schaufeli y Taris, 2005). Este es el llamado Maslach Burnout Inventory General Survey (Schaufeli, *et al.*, 1996). A través de dicho instrumento se midieron las tres dimensiones del *burnout*, es decir, la eficacia profesional, el agotamiento emocional y el cinismo. La versión española y adaptada de este instrumento ya fue publicada en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Salanova *et al.*, 2000). Este último, con ligeras modificaciones para adaptarlo a los emprendedores, es el utilizado en el presente trabajo.

Por otro lado, para evaluar la intencionalidad de abandonar la actividad empresarial se hizo una adaptación de parte del cuestionario propuesto por Liñán y Chen (2009), concretamente la que evalúa la intención de emprender. Finalmente, para medir el apoyo percibido de las personas cercanas al emprendedor, se utilizaron las siguientes preguntas: 1. ¿qué grado de apoyo considera usted que le presta su familia cercana para que usted sea empresario?, 2. ¿qué grado de apoyo considera usted que le prestan sus amigos cercanos para que usted sea empresario?

La herramienta fue pretestada con siete emprendedores, lo cual sirvió para que estos indicasen aquellas preguntas que no se entendían o que podrían llevar a la confusión. Tras el pretest realizado, se procedió a la reformulación de varias preguntas con el fin de facilitar su comprensión definitiva por parte de los encuestados.

## ANÁLISIS DE DATOS

Una vez concluido el trabajo de campo se procedió a la codificación y tabulación de los datos obtenidos en el mismo. Para ello, se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows en su versión 18. También se ha utilizado para el estudio de los datos el análisis de ecuaciones estructurales utilizando la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares-PLS). Esta metodología, que utiliza el algoritmo de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (Ordinary Least Squares-OSL), se ha diseñado para reflejar los aspectos teóricos y empíricos de las

cualidades sociales y las ciencias del comportamiento, donde generalmente hay situaciones con suficiente apoyo teórico y poca información disponible (Wold, 1979). PLS ha sido elegido porque este estudio se centra en la predicción de variables dependientes (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y porque esta técnica es eficaz con muestras pequeñas (Chin y Newsted, 1999; Reinartz *et al.*, 2009). Este estudio concretamente utiliza SmartPLS versión de software 02.00 (Ringle *et al.*, 2005).

Con el objeto de evitar el sesgo de la varianza común las preguntas fueron redactadas introduciendo diferencias semánticas y algunas fueron redactadas y codificadas de en forma negativa (Podsakoff *et al.*, 2003). Además, dicho sesgo fue evaluado a través del test de Harman de un factor. Así, se realizó un análisis factorial de componentes principales en el que se incluyeron todos los ítems que se utilizaron en el estudio (Podsakoff *et al.*, 2003). La evidencia de sesgo del método común existe cuando un factor es responsable de la mayoría de la covarianza. Así, y tal y como sugieren Podsakoff y Organ (1986), se incluyeron en el análisis factorial tanto los ítems relacionados con la variable independiente como la variable dependiente. De los factores obtenidos el principal explica el 17,44% de la varianza. Como ninguno de los factores de forma individual explica más del 50% los datos del estudio pueden ser aceptados como válidos (Podsakoff y Organ, 1986).

## RESULTADOS

---

### ANÁLISIS DEL MODELO DE MEDIDA

Para evaluar el modelo de medida, inicialmente se observa la fiabilidad individual de cada ítem. Este procedimiento se realiza examinando las cargas o correlaciones simples de las medidas o indicadores con sus respectivos constructos. Según afirman Carmines y Zeller (1979), para aceptar un indicador como integrante de un constructo éste debe poseer una carga  $> 0,707$ , lo cual implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. No obstante, otros autores (eg. Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998) consideran que no se

debe ser tan restrictivo y que no deben eliminarse indicadores, que, aun no llegando al valor de 0,707, superen el de 0,65. Como se puede apreciar en la tabla 1, todos los indicadores cumplen la condición de superar la carga de 0,707 salvo un item correspondiente al constructo eficacia profesional y otro correspondiente al cinismo. No obstante ambos superan el valor de 0,65 por lo que se ha decidido mantenerlos en el modelo.

**TABLA 1. CARGAS DE LOS INDICADORES**

	ABANDONAR	AGOTAMIENTO	APOYO	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL
ep1	0,015	0,284	0,354	0,003	0,830
ep2	-0,044	0,112	0,309	-0,018	0,786
ep3	0,030	0,107	0,284	0,000	0,661
ep4	-0,026	0,058	0,370	-0,009	0,814
ep5	-0,024	0,053	0,348	-0,039	0,802
ep6	-0,139	0,115	0,309	-0,118	0,706
ag1	0,190	0,797	0,044	0,336	0,223
ag2	0,158	0,837	0,003	0,365	0,183
ag3	0,153	0,830	-0,059	0,446	0,149
ag4	0,331	0,841	-0,064	0,500	0,065
ag5	0,252	0,749	-0,041	0,496	0,069
cn1	0,317	0,381	-0,043	0,820	-0,053
cn2	0,303	0,481	-0,153	0,853	-0,101
cn3	0,291	0,494	-0,096	0,762	0,035
cn4	0,334	0,323	-0,075	0,692	0,030
cn5	0,285	0,407	-0,189	0,758	-0,055
ab1	0,808	0,206	-0,070	0,240	0,047
ab2	0,842	0,317	-0,164	0,316	-0,030
ab3	0,929	0,237	-0,099	0,337	-0,019
ab4	0,939	0,261	-0,120	0,390	-0,088
ab5	0,894	0,208	-0,121	0,403	-0,055
ap1	-0,154	-0,036	0,945	-0,171	0,400
ap2	-0,093	-0,033	0,941	-0,102	0,411

Una segunda condición a tener en cuenta es la consistencia interna, es decir, evaluar con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para ello, el composite reliability debe ser  $> 0,7$ . Tal y como se puede apreciar en la tabla 2, en todos los casos se supera el valor de  $0,88$ . En dicha tabla también se observa como el Alpha de Cronbach supera en todos los casos  $0,83$ , lo que indica que los constructos son fiables. Como tercer paso para evaluar la validez de las escalas utilizadas, estudiamos la Varianza Extraída Media (AVE). Fornell y Larcker (1981) recomiendan que ésta sea superior a  $0,5$ , con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Como queda reflejado en la mencionada tabla también se cumple con este requisito.

Finalmente se analiza la validez discriminante, la cual nos informa en qué medida un constructo del modelo es diferente a los otros constructos que lo conforman. Una manera de comprobar esta circunstancia es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la AVE. En la tabla 2 también se muestra la matriz de correlaciones de los constructos, habiéndose sustituido en la diagonal el valor de la correlación por el de la raíz cuadrada de la AVE. Al ser los valores de la diagonal los mayores de cada fila y columna, se puede afirmar la existencia de validez discriminante.

**TABLA 2. FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO, VALIDEZ CONVERGENTE Y VALIDEZ DISCRIMINANTE**

AVE	COMPOSITE RELIABILITY	CRONBACHS ALPHA		ABANDONAR	AGOTAMIENTO	APOYO	CINISMO	EFICACIA PROFESIONAL
0,781	0,947	0,929	Abandonar	<b>0,883</b>				
0,658	0,906	0,871	Agotamiento	0,277	<b>0,811</b>			
0,889	0,941	0,875	Apoyo	-0,131	-0,036	<b>0,942</b>		
0,606	0,885	0,836	Cinismo	0,390	0,542	-0,145	<b>0,778</b>	
0,591	0,896	0,859	Eficacia profesional	-0,041	0,157	0,430	-0,038	<b>0,768</b>

Los elementos situados en la diagonal, en negrita son la raíz cuadrada varianza media extraída (AVE). Los elementos ubicados fuera de la diagonal son las correlaciones entre los distintos constructos. Para que exista validez discriminante, los elementos diagonales deben tener un valor mayor que los que se sitúan fuera de ésta

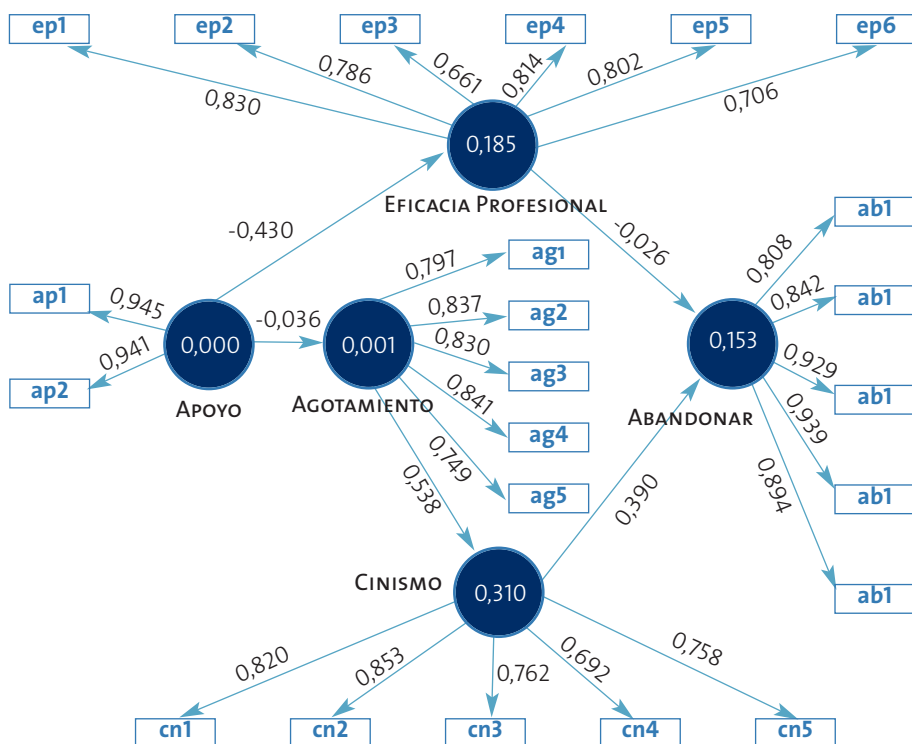
Como consecuencia de que todas las pruebas realizadas anteriormente han resultado positivas, se puede afirmar que el modelo de medida utilizado resulta válido y fiable. Por ello, a continuación se procederá a evaluar el modelo planteado y que es objeto del estudio.

## EVALUACIÓN DEL MODELO

Una vez estudiada la validez del modelo de medida, a continuación se evaluarán las relaciones causales que se proponen en el modelo. De este modo, se intentará observar qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen. Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor de la  $R^2$  para las variables latentes dependientes. En la figura 2, se puede apreciar como el valor de las  $R^2$  para la intención de abandonar es del 0,153, lo que quiere decir que más del 15% de la varianza de este constructo es explicado por el modelo. Por otra parte, y como resultado secundario, cabe mencionar que la varianza

del cinismo es explicada en un 31% y la eficacia profesional en un 18% (véase tabla 4).

FIGURA 2. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL



Para evaluar la validez de las distintas relaciones planteadas en el modelo se utiliza la Técnica del Bootstrap que nos ofrece la desviación típica y la T. Así, la estabilidad de las estimaciones se examina utilizando una distribución t-Student con una cola obtenida mediante el Test Bootstrap con 500 submuestras (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Así, en la tabla 3 se puede observar que las hipótesis H1, H4 y H6 pueden ser aceptadas con un nivel de significación del 0,01, la H3, se acepta al 0,05 y la H2 y H5 no pueden ser aceptadas.

**TABLA 3. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL**

HIPÓTESIS	EFEECTO SUGERIDO	PATH COEFICIENTS	VALOR DE LA T (BOOTSTRAP)	SOPORTADA
H1: Apoyo → Eficacia profesional	+	0,430**	4,724	Sí
H2: Apoyo → Agotamiento emocional	-	-0,036	-0,410	No
H3: Apoyo → Cinismo	-	-0,126*	-1,987	Sí
H4: Agotamiento emocional → Cinismo	+	0,538**	10,768	Sí
H5: Eficacia profesional → Abandonar	-	-0,026	-0,435	No
H6: Cinismo → Abandonar	+	0,390**	6,159	Sí

Los niveles de significación están basados en una t de Student t(499) distribuida con una cola

\*\* Aceptado con un nivel de significación del 0,01 [t(0,01; 499 = 2,334]

\*Aceptado con un nivel de significación del 0,05 [t(0,05; 499 = 1,648]

Además, para comprobar la validez del modelo, se realizó el Test de Stone-Geisser - Crossvalidated Redundancy ( $Q^2$ ). Este test se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. En el caso de que la  $Q^2 > 0$ , el modelo tiene relevancia predictiva; en caso contrario, no la tiene. Como se puede observar en la tabla 4, en todos los casos, salvo en el agotamiento emocional, los valores de la  $Q^2$  son positivos, lo cual certifica la relevancia predictiva del modelo.

**TABLA 4. EFECTOS SOBRE LAS VARIABLES ENDÓGENAS**

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	EFEECTO DIRECTO	CORRELACIÓN	VARIANZA EXPLICADA
Eficacia profesional	0,185	0,103			
H1: Apoyo			0,43	0,43	18,5%
Agotamiento emocional	0,001	-0,007			
H2: Apoyo			-0,036	-0,036	0,1%
Cinismo	0,310	0,119			

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	EFFECTO DIRECTO	CORRELACIÓN	VARIANZA EXPLICADA
H3: Apoyo			-0,126	-0,145	1,8%
H4: Agotamiento			0,538	0,542	29,2%
Intención de abandonar	0,153468	0,085			
H5: Eficacia profesional			-0,026	-0,041	0,1%
H6: Cinismo			0,39	0,39	15,2%

Respecto a las hipótesis planteadas se puede concluir lo siguiente:

- La hipótesis 1 que planteaba que el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de personas influye positivamente en la eficacia profesional que percibe de sí mismo queda aceptada ( $\beta = 0,430168, p < 0.01$ ).
- La hipótesis 2 que planteaba que el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de personas influye negativamente en el agotamiento emocional de este queda rechazada ( $\beta = -0,036372$ ).
- La hipótesis 3 que planteaba que el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de personas influye negativamente en el cinismo de este queda aceptada ( $\beta = -0,125842, p < 0.05$ ).
- La hipótesis 4 que planteaba que el agotamiento emocional del emprendedor influye positivamente en su cinismo queda aceptada ( $\beta = 0,538145, p < 0.01$ ).
- La hipótesis 5 que planteaba que la eficacia profesional tiene una relación negativa con la intención de abandonar la actividad emprendedora queda rechazada ( $\beta = -0,026140$ ).
- La hipótesis 6 que planteaba que el cinismo tiene una relación positiva con la intención de abandonar la actividad emprendedora queda aceptada ( $\beta = 0,389870, p < 0.01$ ).



## CONCLUSIONES

---

### DISCUSIÓN

En la actualidad prácticamente nadie duda del papel del emprendimiento como mecanismo generador de empleo y desarrollo de los territorios. Tampoco se debe pasar por alto la gran tasa de fracaso que tienen las empresas en sus primeros años de vida. Por ello, el presente trabajo pretende ser una aportación más al campo de la investigación sobre los motivos que hacen que la parte más relevante del capital intelectual para este tipo de empresas, es decir el capital humano, y más concretamente el emprendedor, tenga la intención de abandonar la actividad empresarial, con todo lo que ello supone de negativo. En el caso concreto del presente estudio se abordó el síndrome del *burnout*.

Centrando la atención ahora en las hipótesis de investigación planteadas, se ha podido contrastar que el hecho de que el emprendedor cuente con el apoyo de familiares y amigos influye positivamente en su consideración de eficacia profesional y negativamente en que tenga una actitud más cínica/despersonalizada. Este resultado parece estar en consonancia con los obtenidos en otros trabajos realizado por autores como Ayuso-Marente (2006), quien afirmaba que la carencia de apoyos es un factor determinante para el *burnout*. Sin embargo, no se puede aceptar la hipótesis que planteaba que si existía un mayor apoyo de familiares y amigos cercanos, el agotamiento emocional era menor. Evidentemente, de todo esto se deduce la importancia que el entorno cercano parece tener en el *burnout* que puede sufrir el emprendedor y de la conveniencia de que este se encuentre arropado por sus personas cercanas para reducir las posibilidades de fracaso.

Por otro lado, se acepta la cuarta hipótesis que planteaba la relación positiva entre el agotamiento emocional y el cinismo del emprendedor. Este resultado está en la línea de los obtenidos en otros trabajos donde se estudia dicha relación en profesiones diferentes a la abordada en el presente estudio (eg. Singh, 2000; Halbesleben y Demerouti, 2005; Bakker *et al.*, 2005; Melamed *et al.*, 2006; Önder y Basim, 2008). La obtención de

este resultado puede ser de interés ya que permite conocer un claro predictor de la despersonalización/cinismo del emprendedor. En este sentido resultaría interesante analizar las estrategias que éste puede utilizar para hacer frente a esta situación.

Respecto a las dos últimas hipótesis planteadas, cabe destacar que queda confirmada la sexta, es decir la existencia de una relación positiva entre la despersonalización/cinismo y la intención de abandonar la empresa. Ello parece estar en consonancia con la literatura existente que afirma que el *burnout* es una situación antecesora al pensamiento de abandono (Seiler y Pearson, 1984; Keinan y Perlberg, 1987 y Moreno-Jiménez *et al.*, 2009). Sin embargo, no puede aceptarse la hipótesis quinta que vinculaba de forma negativa la eficacia profesional con la intención de abandonar. De este modo, no parece existir relación contrastable entre la creencia de no ser bueno o eficaz y de estar haciendo cosas que valen la pena como emprendedor y la intención de abandonar. Ello puede deberse a que en empresas con un periodo de vida tan corto todavía no ha dado tiempo a que el emprendedor se forme este tipo de ideas.

En cuanto a las implicaciones teóricas del presente trabajo, la principal reside en que contribuye a iniciar el camino en el estudio del *burnout* en los emprendedores en los primeros años de vida de la empresa y más concretamente en el vínculo que tiene este constructo con la intención de abandonar y, por tanto, con el fracaso de la iniciativa empresarial. No se debe pasar por alto que esta primera etapa es cuando, normalmente, se cuenta con menos recursos y los problemas son mayores.

Por otro lado, la implicación práctica más relevante de este estudio se centra en el hecho de que, conociendo la influencia entre *burnout* e intención de abandonar, se pueden diseñar mecanismos para reducir las posibilidades de que el emprendedor llegue a esta situación. Así, por ejemplo, se debe tratar de impedir que se llegue a estados de agotamiento emocional ya que, como se ha mencionado, conducen en un primer término a la despersonalización y en segundo al deseo de abandonar la actividad empresarial. También cabe añadir la importancia que el apoyo de los familiares y amigos cercanos tiene para paliar los efectos del *burnout* en el emprendedor.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Respecto a los puntos débiles del presente estudios, cabe mencionar que se utilizó una metodología transversal, aumentándose así la probabilidad de que el estudio sufra un sesgo debido al uso de un solo método/fuente de datos.

Finalmente y en lo que a las líneas futuras de investigación se refiere, consideramos que la principal sería intentar incluir en el modelo otros factores, tanto internos como externos a la empresa, que conducen al incremento o a paliar el *burnout* de los emprendedores. Además, sería interesante estudiar el efecto del *burnout* en el rendimiento de la empresa.

## REFERENCIAS

- Albion, J., Fogarty, J., Machin, M.A. y Patrick, J. (2008). "Predicting absenteeism and turnover intentions in the health professions", *Aust Health Rev*, 32(2), 271-281.
- Amit, R., Glosten, L. y Muller, E. (1993). "Challenges to theory development in entrepreneurship research", *Journal of Management Studies*, 30(4), 815-834.
- Ashill, N.J. y Rod, M. (2011). "Burnout processes in non-clinical health service encounters", *Journal of Business Research*, 64, 1116-1127.
- Ayuso-Marente, J.A. (2006). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de estrés laboral y burnout. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1341Ayuso.pdf>.
- Bakker, A.B., Le Blanc, P.M. y Schaufeli, W.B. (2005). "Burnout contagion among intensive care nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 51(3), 276-87.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Verbeke, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance". *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bandura, A. (1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). "The Partial Least Squares (PLS). Aroach to causal modeling: personal computer adoption and use as

- an illustration”, *Technology studies, special issue on research methodology*, 2(2), 285-309.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- Bontis, N. (1998). “Intellectual capital: and exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (2002). *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*, Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.
- Brill, P.L. (1984). “The need for an operational definition of burnout”, *Family and Community Health*, 6, 12-24.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (1998). “Network suort and the success of newly founded business”, *Small Business Economics*, 10, 213-225.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. y Ziegler, R. (1992). “Survival chances of newly funded business organizations”, *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Busenitz, L.W., West, G.P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G.N. y Zacharakis, A. (2003). “Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions”, *Journal of Management*, 29(3), 285-308.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*, SAGE University Papers, London.
- Chandler, G.N. y Jansen, E. (1992). “The founder’s self-assessed competence and venture performance”, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in the Human Service Organizations*, Praeger, New York.
- Chin, W.W. (1998). “Issues and opinion on structural equation modeling”, *MIS Quarterly*, 22, 7-15.
- Chin, W.W. and P.R. Newsted (1999). ‘Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares’. En R. Hoyle (ed.), *Statistical Strategies for Small Samples Research*, 307-341. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, Gestión 2000, Barcelona.
- Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996). "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, 14, 356-364.
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L. y Davey, H. (2013). "Value-creating assets in tourism management: Alying marketing's service-dominant logic in the hotel industry", *Tourism Management*, 36, 86-98.
- Fornell, C. (2000). Customer asset management, capital efficiency, and shareholder value: performance measurement, past, present and future, Conference at the University of Cambridge, England.  
<http://www.cranfield.ac.uk/som/cbp/claeskeynote.htm>.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, XVIII(1), 39-50.
- Freudenberger, H.J. (1974). "Staff burnout", *The Journal of Social Issues*, 30(1), 159-166.
- Freudenberger, H.J. (1975). "The staff burn-out in alternative institutions", *Psychotherapy: theory, research and practice*, 12(1), 73-82.
- Gartner, W.B. (2001). "Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 21-39.
- Gil-Monte, P. (2002). "Validez factorial de la adaptación al español del Maslach Burnout Inventory-General Survey", *Salud Pública Mex*, 44, 33-40.
- Gil-Monte, P. (2005). El Síndrome de quemarse por el trabajo, Pirámide, Madrid.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. y Carter, D. (1983). "Progressive Phases of Burn-out and their Worksite Covariants", *Journal of Allied Behavioral Science*, 19, 464-481.
- Golembiewski, R.T., Munzenrider, R.F. y Stevenson, J.G. (1986). *Stress in Organizations*, Praeger, New York.

- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. y Gaertner, S. (2000). "A metaanalysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Halbesleben, J.R., y Demerouti, E. (2005). "The construct validity of an alternative measure of burnout: investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory", *Work and Stress*, 19, 208-20.
- Harrison, B.J. (1999). "Are you destined to burn out?", *Fund Raising Management*, 30, 25-27.
- Harvey M.G. y Lusch R.F. (1999). "Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities", *European Management Journal*, 17, 85-92.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. y Sánchez-Medina, A. (2011a). "The role of intellectual capital in the success of the new ventures", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 71-92.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. y Sánchez-Medina, A. (2011b). "The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Up", *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Instituto Nacional de Estadística (2012). "Indicadores de Demografía Empresarial. Año 2010", INE, Madrid.
- Johanson, U. (2005). "A human resource perspective on intellectual capital". En Marr, B. (Ed.), *Perspective on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, Elsevier, Boston.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona.
- Keinan, G., y Perlberg, A. (1987). "Stress in academe: A cross-cultural comparison between Israel and American academicians", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, 193-207.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N. y Elyakim, N. (1995). "Predictors of intentions to leave the ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 277-288.

- Kristensen, N. y Westergård-Nielsen, N. (2004). Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility?, Discussion Paper, 1026, IZA.
- Lechner, C. y Dowling, M. (2003). "Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, 1-26.
- Leiter, M.P. y Schaufeli, W.B. (1996). "Consistency of burnout construc across occupations", *Anxiety, Stress and Coping*, 9, 229-243.
- Lev, B. (2001). *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution, Washington, DC.
- Lichtenstein, B.M.B. y Brush, C.G. (2001). "How do 'resource bundles' develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 37-59.
- Liñán, F. y Chen, Y. (2009). "Development and cross-cultural alication of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Marr, B. y Roos, G. (2005). "A Strategy perspective on intellectual capital". En Marr, B. (Ed.), *Perspective on intellectual capital. Multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, Elsevier, Boston.
- Maslach, C. (1976). "Burn-out", *Human behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologists Press, University of California, Palo Alto.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (2ª ed.)*, Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. y Leiter, M.P. (2001). "Job burnout". En Fiske, S.T., Schacter, D.L. y Zahn-Waxler, C. (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., y Shapira, I. (2006). "Burnout and risk of cardiovascular disease: evidence, possible causal paths, and promising research directions", *Psychological Bulletin*, 132, 327-53.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R. y Escobar-Redonda, E. (2001). "La evaluación del burnout profesional factorial del MBI-GS. Un análisis preliminar", *Ansiedad y Estrés*, 7(1), 69-78.
- Moreno-Jiménez, B., Garrosa Hernández, E., Rodríguez-Carvajal, R., Martínez Gamarra, M. y Ferrer Puig, R. (2009). "El Burnout del Profesorado Uni-

- versitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra”, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 149-163.
- Moriana, J.A. y Herruzo, J. (2004). “Estrés y burnout en profesores”, *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4(3), 597-621.
- Önder, Ç. y Basim, N. (2008). “Examination of developmental models of occupational burnout using burnout profiles of nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 64(5), 514-23.
- Ostgaard, T.A. y Birley, S. (1994). “Personal Networks and Firm Competitive Strategy. A Strategic or Coincidental Match?,” *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281-305.
- Peña, I. (2002). “Intellectual Capital and Business Start Up Success”, *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Petrash, G. (1996). “Dow’s journey to a knowledge value management culture”, *European Management Journal*, 14, 365-373.
- Pines, A.M. y Aronson, E. (1988). *Career burnout. Causes and cures*, Free Press, New York.
- Reinartz, W., M. Haenlein and J. Henseler (2009). “An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance based SEM”, *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., DeBono, N., Servais, I. *et al.* (2005). “Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998-2003”, *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005). *Smartpls para Windows*. 2005. Versión 2.0 (beta), University of Hamburg, Hamburg, Germany.  
<http://www.smartpls.de>
- Roldán, J. L. and M. J. Sánchez-Franco (2012). Variance based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. En M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp and M. Raisinghami (eds), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221. Hershey, PA: Information Science Reference.
- Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001). “Intellectual capital as a strategic tool”, *Strategic & Leadership*, 29(4), 21-26.



- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). "Desde el "burnout" al "engagement": ¿Una nueva perspectiva?", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. y Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. En Maslach, C., Jackson, S.E. y Leiter, M.P. (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Schaufeli, W.B. y Taris, T.W. (2005). "The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart", *Work & Stress*, 19, 256-262.
- Schutte, N., Toinnes, S., Kalimo, R. y Schaufeli, W.B. (2000). "The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory - General Survey across occupational national groups and nations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Seiler, R.E. y Pearson, D.A (1984). "Dysfunctional stress among university faculty", *Educational Research Quarterly*, 9, 15-26.
- Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Paraninfo, Madrid.
- Singh J. (2000). "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34.
- Stewart, T.A. (1991). "Brainpower: how intellectual capital becoming America's most valuable asset", *Fortune*, 2, 44-60.
- Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*, Granica, Barcelona.
- Sveiby, K.E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*, Gestión 2000, Barcelona.
- Sveiby, K.E. (1998). *Measuring intangibles and intellectual capital. An emerging first standard*.  
<http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>.
- Taris, T.W., Schreurs, P.J. y Schaufeli, W.B. (1999). "Construct validity of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates", *Work and Stress*, 13, 223-237.

- Teece, D.J. (2000). "Strategies for knowledge assets: the role of the firm structure and industrial context", *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Thornhill, S. y Gellatly, G. (2005). "Intangible assets and entrepreneurial finance: the role of growth history and growth expectations", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(2), 135-148.
- Timmons, J.A. (1990). *New business oportunities: getting to the right place at the right time*, Acton, Brick House.
- Toinen-Tanner, S., Kalimo, R., y Mutanen, P. (2002). "The process of burnout in white collar and blue collar jobs: Eight year prospective study of exhaustion", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 555-570.
- Van de Ven, A.H., Hudson, R. y Schoroeder, D.M. (1984). "Designing new business start-ups: Entrepreneurial, organizational and ecological considerations", *Journal of Management*, 10, 87-107.
- Viedma Marti, J.M. (2001). "ICBS-Intellectual Capital Benchmarking System", *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 148-165.
- Wold, H. (1979). *Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarce: An Example of the Use of Partial Least quares* (Cahiers du Département D'Économétrie), Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève, Geneva, Switzerland.
- Yi, A., Davey, H.B. y Eggleton, I.R.C. (2011). "Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure", *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 571-585.

---

---

## LOS PRINCIPIOS DE UNIDAD DE EXPLOTACIÓN Y DE USO EXCLUSIVO TURÍSTICO, REQUISITOS FAVORECEDORES PARA LA EXPLOTACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ALOJATIVO EN RÉGIMEN DE CONDOHOTEL

Inmaculada González Cabrera (Inmaculada.gonzalezcabrera@ulpgc.es)

*Profesora Contratada Doctor. Acreditada TU de Derecho Mercantil*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

Con la presente comunicación pretendemos reflexionar desde una perspectiva jurídico-privada sobre determinados aspectos recogidos en la Ley de Renovación y Modernización Turística de Canarias, en particular, el principio de uso exclusivo turístico o deber de atenerse al uso turístico y la nueva fórmula de explotación de los establecimientos alojativos con múltiples propietarios: el mal llamado régimen de condominio o condohotel y la relación de ambas con el principio de unidad de explotación. Nuestro propósito es averiguar si el cumplimiento de tales medidas puede hacer idónea la fórmula del Condohotel en nuestra Comunidad Autónoma como una fórmula de explotación hotelera competitiva, y si al propio tiempo se garantizan los debidos derechos del turista consumidor y compatibilizan, también, el derecho de uso de sus propietarios.

### ABSTRACT

*This paper deals, from a private-legal perspective, with some issues addressed in the Touristic Renovation and Modernization of Canary Islands*

*Act. Particularly the exclusive touristic use principle or duty to comply to touristic use and the new formula of exploitation of the accomodation establishments with multiple owners: the wrong so-called condominium or condo hotel regime and the relationship of both to the explotation unity principle. The purpose of this paper is to determine whether fulfillment of such measures may make suitable Condo Hotel formula in our region as a competitive hotel management formula, and whether at the same time may guarantee the tourist user rights and conciliate, also, the use rights of their owners.*

### **PALABRAS CLAVES**

Principio de unidad de explotación, principio de uso exclusivo turístico, condominio, Contrato de condohotel, contrato de explotación hotelera.

### **KEY WORDS**

*Explotation unity principle, exclusive touristic use principle, Condominium, Condo Hotel contract, hotel management contract.*

### **BREVE CURRICULUM**

Docente e investigadora de esta universidad en el ámbito del Derecho del Turismo. Tengo múltiples trabajos sobre distintos contratos turísticos y el régimen jurídico de algunos empresarios del sector turístico tales como, agencias de viajes, naviero, transporte aéreo y marítimo, contratos de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles de uso turístico, viajes combinados, etc.

## INTRODUCCIÓN

---

Como señalamos en el breve resumen que acompaña a la presente comunicación, con ella se pretende reflexionar sobre determinados aspectos recogidos en la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias (LOTC), y en la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización turística de Canarias (LMRTC), en particular sobre los principios de unidad de explotación, el uso exclusivo turístico o deber de atenerse al uso turístico y la nueva fórmula de explotación de los establecimientos alojativos con múltiples propietarios: el mal llamado régimen de condominio o condohotel.

Nuestra pretensión en analizar, desde una perspectiva jurídica, y en concreto desde el Derecho Privado, los aspectos que pueden hacer idónea esta fórmula en nuestra Comunidad Autónoma para una mejor explotación hotelera que sea competitiva, para garantizar los debidos derechos del turista consumidor y compatibilizar también el derecho de uso de sus propietarios.

Para ello es preciso abordar el análisis de estos dos principios y entrar a señalar después las ventajas que tiene la constitución del régimen de condohotel (condominio) como fórmula de gestión de los inmuebles con unidades alojativas de múltiples propietarios. Asimismo veremos si la pretensión de calidad que se persigue con los principio de unidad de explotación y el deber de atenerse al uso turístico, evita la residencialización del turismo de nuestras costas o son medidas aún insuficientes para ponerle coto y además, si dan respuesta a la necesaria renovación de las zonas obsoletas.

La metodología utilizada y, a falta de jurisprudencia en la materia, será exclusivamente el análisis de nuestra realidad, la doctrina y la normativa (incluyendo la de otras Comunidades Autónomas con normas similares).

## LA LEY DE RENOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL TURISMO DE CANARIAS

---

### OBJETIVOS

Muchos han sido y son los distintos mecanismos que se utilizan, tanto por el poder legislativo como por el ejecutivo, para favorecer la calidad y la competitividad del sector turístico y, en particular, aquéllas que tienen una incidencia directa en el sector alojativo.

Entre los mecanismos utilizados por el Legislador autonómico el último aprobado y, que parcialmente será objeto de análisis a través de esta comunicación, es la LMRTC.

El preámbulo de dicha norma reconoce que “[l]as islas Canarias, que tienen en el turismo su principal industria, se enfrentan al complicado reto de mantener y mejorar su posición como destino turístico de éxito y referencia internacional en un escenario de progresiva complejidad y en un entorno de creciente intensidad competitiva”. También reconoce que “[c]ada vez resulta más difícil mantener la cifra de visitantes a las islas y, aún más, garantizar la rentabilidad de esta actividad económica. Esta situación podría ir a peor en un futuro cercano si no se toman las medidas oportunas. En este sentido, la correcta estructuración de la oferta, la mejora continua del producto y el desarrollo de una adecuada estrategia de promoción exterior, constituyen los principales retos a los que es necesario hacer frente para mejorar la competitividad de las Islas Canarias como destino turístico. Por otro lado, la situación actual exige que este esfuerzo de cualificación y mejora del destino sea compartido y estructurado por parte de todos los agentes, públicos y privados”.

“Por ello se hace imperativa una labor de puesta al día de un conjunto de áreas turísticas, instalaciones y servicios en situación de cierto deterioro por el transcurso del tiempo y, también, por la evolución de las demandas del mercado, labor a instrumentar mediante procesos de renovación a llevar a cabo por los empresarios”. Ahora bien, también se reconoce que este objetivo no puede ser logrado sin la intervención de las Administraciones Públicas “mediante medidas de ordenación y simplificación de los procesos

*burocráticos y también por la habilitación de incentivos fiscales o de derechos materializables en plazas alojativas o instalaciones complementarias, que impulsen la necesaria actividad empresarial; las medidas de mejora de la calidad turística no obstante no se agotan en el simple proceso de renovación, aunque prioritario, y deben completarse con una implantación prudente de nuevas instalaciones de alojamiento o de diferentes actividades turísticas y complementarias, con algo nivel de calidad, que acompañen a la oferta presente y a la resultante de los proceso de mejora y renovación de las instalaciones obsoletas, para la que se exige una mejora más modesta sobre el nivel de calidad preexistente para hacer viable la renovación”.*

De cuanto se ha dicho puede concluirse que el objeto de esta Ley es el *“impulsar la renovación y modernización de urbanizaciones, núcleos e instalaciones turísticas obsoletas, así como las de los productos turísticos mediante la diversificación de su oferta y la especialización de usos, modulando el crecimiento de la planta turística y, así mismo regular el régimen de autorizaciones administrativas de los establecimientos turísticos y la normativa aplicable a la ordenación de los diferentes productos turísticos”* (art. 1 LMRTC).

¿Lo consigue con la nueva fórmula del Condominio?

Para dar una respuesta a dicha pregunta es preciso analizar brevemente, los principios de unidad de explotación y uso exclusivo turístico.

## **SOSTENIMIENTO DEL PRINCIPIO DE UNIDAD DE EXPLOTACIÓN EN LA LOTC**

Una de las cuestiones largamente debatidas a lo largo de los últimos años ha sido el principio de unidad de explotación recogido en la LOTC, y desarrollado en la modificación de tal norma operada por la Ley 5/1999, de 15 marzo, de modificación de la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias. La razón estriba de un lado, en la oposición de los propietarios de las unidades alojativas a ceder la explotación de las mismas al gestor del complejo, de otro, a la residencialización en todo o en parte de los mismos y, además, al interés de los empresarios en contar con un instrumento válido, como éste, para hacer viable y competitiva la inversión realizada.

Por tanto, la LMRTC no podía desarrollarse sin sustentar su desarrollo, en lo que a la explotación de los establecimientos hoteleros y sobre todo extrahoteleros se refiere, en el citado principio de unidad de explotación.

Este principio, que como hemos visto no es nuevo en nuestras islas, tampoco resulta exclusivo de nuestra Legislación autonómica, pues también lo han reconocido normas de otras Comunidades Autónomas con un amplio sector turístico como la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares<sup>1</sup> y la Comunidad Autónoma Andaluza.

Así, el artículo 38.1 de la LOTC establece la obligación de explotar los establecimientos alojativos bajo el principio de unidad de explotación o principio de unidad alojativa<sup>2</sup>. Esta exigencia también se contiene en el artículo 33 de la Ley 8/2012, de 10 de julio, del Turismo de las Illes Balears (LTIB) y en el artículo 41 de la Ley 13/2011 de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía (LTA).

Dicho principio exige que se someta a una única titularidad empresarial la explotación, gestión, administración y dirección de la totalidad de unidades alojativas de dichos establecimientos, como garantía de responsabilidad y calidad en la prestación de los servicios que se ofrezcan a los usuarios turísticos<sup>3</sup>.

Como acabamos de señalar, la aparición de este principio en nuestra Legislación autonómica fue provocado por la acuciante necesidad de dar respuesta al problema que se suscitaba en la explotación de los establecimientos extrahoteleros que, en su mayoría, pertenecen a una pluralidad de propietarios. El Legislador Canario (al que posteriormente se unen el Balear y el Andaluz) precisó la necesidad de una única explotación mercantil, imponiendo a dichos propietarios la obligación de efectuar la actividad

---

1 Dicho principio se contiene en el artículo 33 de la LTIB.

2 Sobre el mismo ya hemos tenido ocasión de manifestarnos en GONZÁLEZ CABRERA, I. (2005). Libertad de empresa, desarrollo sostenible y negocio turístico: el caso de Canarias. *Derecho de los Negocios*, 173, 25-34.

3 Exposición de motivos de la Ley 5/1999, de 15 de marzo, de modificación de la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del turismo de Canarias.



de hospedaje a través de un empresario sin exigirle a éste la adopción de una concreta forma jurídica [cuestión ésta sobre la que incide la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior<sup>4</sup> y las Leyes 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (conocida como la Ley Paraguas) y 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (llamada Ley Ómnibus)].

Esto ha implicado que, al menos en teoría pues no podemos más que evidenciar el incumplimiento reiterado de este principio, los propietarios deban acordar (en régimen de mayorías) la cesión de sus unidades alojativas a aquel empresario que se haga con la posesión de más del 50% de las mismas<sup>5</sup> para que sea éste quien las explote en su propio nombre y por su propia cuenta, a cambio de una contraprestación económica que habrá de acordarse con cada uno de ellos.

Este régimen, tal como se prevé, tiene algunas desventajas sobre las que ya nos hemos pronunciado en trabajos previos<sup>6</sup>, pero entre ellas ha de destacarse la posición de desequilibrio que existe entre el empresario que ostenta la mayoría de las unidades alojativas y los propietarios que, de entrada, no confían en su gestión. Estos últimos se verán abocados a suscribir el contrato de cesión en los términos que impone el empresario hotelero si desean seguir manteniendo en el mercado su apartamento.

En cambio, cuando el fin concreto del contrato es la inversión en el mercado turístico hotelero a través del contrato de cesión, el principio de

---

4 Más conocida como Directiva Bolkenstein, nombre del Comisario que la impulsó.

5 En aquellos establecimientos en los que concurrieren en la explotación turística dos o más empresas, de no alcanzar éstas un acuerdo para hacer efectiva la unidad de explotación, sólo será considerada, en su caso, como empresa explotadora aquella que tuviera a su cargo más del 50% de las unidades alojativas del inmueble destinadas a la actividad turística alojativa (Disposición Transitoria) aprobada por la Ley 5/1999, de 15 de marzo, de modificación de la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias.

6 Vid. GONZÁLEZ CABRERA, I., *ob. cit.*

unidad alojativa subyace y es posible que el contrato que celebren los propietarios con el empresario explotador (se negocie individual o conjuntamente) equilibre los intereses de ambos, adoptando retribuciones que pueden ir desde la cuota única a la variable, según el volumen de negocio, o a un sistema de contraprestación en el que se combine una cuota mínima con un porcentaje sobre los beneficios dependiendo del interés de las dos partes. Y todo ello porque, si bien sería aconsejable desde la perspectiva del empresario tener un contrato tipo con unidad de cláusulas para todos los propietarios, nada obsta la existencia de contratos con condiciones diferentes que pueden contemplar mayores o menores limitaciones al derecho de uso del titular de la unidad alojativa a cambio de una mayor contraprestación o de una participación en las ganancias que el empresario obtenga anualmente. Este tipo de cláusulas puede favorecer al empresario que sólo abonará la contraprestación acordada cuando perciba beneficios, compartiendo en parte el riesgo económico de la explotación de la empresa con el propietario en el caso de que las condiciones económicas del mercado le impidan mantener el rendimiento adecuado del negocio hotelero.

## **EL PRINCIPIO DE USO EXCLUSIVO TURÍSTICO**

El principio de uso exclusivo turístico, se recoge en la LMRTC en su artículo 23 bajo la denominación de “Deber de atenerse al uso turístico”, y con una regulación más parca que la utilizada por otras normas autonómicas con las que necesariamente hemos de ponerla en relación.

Ciertamente, señala el artículo 23 de la LMRTC que “[e]s *deber de los titulares de los establecimientos turísticos destinarlos al ejercicio de la actividad turística, de alojamiento o complementaria, conforme a la calificación de uso asignada a la parcela por el planeamiento, y la del inmueble construido en ella según la licencia obtenida en el momento de su edificación en el caso de que la calificación fuera de uso mixto residencial o turístico indistintamente, así como atenerse a las limitaciones respecto al uso impuestas por el planeamiento, la legislación sectorial o de carácter convencional que le sean aplicables, sin perjuicio de la regulación específica para*

*las villas incluidas en los artículos 31 y 32". Así mismo añade en su párrafo segundo que "[l]os titulares de los establecimientos turísticos deberán hacer constar en el Registro de la Propiedad el uso a que está destinado la parcela y el inmueble, así como las limitaciones a la modificación del mismo según lo señalado en el apartado anterior. Dicha constancia se incluirá al inscribir la obra nueva o escritura de división horizontal, o bien mediante certificación municipal o cédula urbanística en los casos de edificaciones ya construidas, de conformidad con lo establecido en la normativa registral".*

Esta regulación coincide en parte con la ya establecida en la LTA y en la LTIB. La primera de ellas, en su artículo 42.2 exige que se haga constar en el Registro de la Propiedad la afección al uso turístico que recae sobre cada unidad de alojamiento y la cesión del uso de forma permanente a la empresa explotadora. Ya veremos que esta doble condición se precisa en la figura del condohotel y las consideramos indispensables como contenido mínimo del contrato del condohotel. Dicho contenido también se refuerza en el mismo precepto (apartados a y b), cuando requiere a cada propietario que el inmueble en su conjunto (incluyendo las zonas comunes) se cedan para su explotación a una única empresa explotadora mediante un contrato de cesión con un plazo mínimo de vigencia de 10 años, añadiendo, asimismo, la expresa prohibición de que los propietarios de las unidades de alojamiento o cesionarios puedan darle un uso residencial a dichas unidades de alojamiento, pues el propio precepto (art. 42.3 LAT) prevé que prevalezca su naturaleza mercantil y turística sobre cualquier otro destino, entre el que obviamente está, el uso residencial.

Se considerará uso residencial a efectos de la LAT tanto el reconocimiento en el contrato de cesión a los propietarios de las unidades alojativas de una reserva de uso, o de un uso en condiciones ventajosas, por un periodo superior a dos meses al año; como el uso de la unidad de alojamiento por sus propietarios por un periodo superior a dichos dos meses, careciendo en este caso de contrato de cesión para su explotación por un empresario.

El mismo precepto, como también lo hace la norma canaria, se ocupa de la protección de los adquirentes de estos inmuebles (a quienes consideramos consumidores o inversores) cuando compren las distintas unidades

de alojamiento bajo la premisa anterior, para su cesión a una empresa que gestione el alojamiento de las mismas. A tal fin, precisa la LTA que las empresas promotoras de tales inmuebles deberán facilitar, a quienes adquieran estas unidades alojativas, con carácter previo a la venta, un documento informativo, con carácter de oferta vinculante, en el que se consignará toda la información de manera exhaustiva sobre la afectación del inmueble al uso turístico y las demás condiciones ya señaladas.

Dicho documento, si bien no parece señalarse en la propia norma autonómica, debería contener, a nuestro entender, también las condiciones previstas unilateralmente por el empresario explotador del establecimiento en el contrato de cesión que habrán de suscribir una vez hayan adquirido el establecimiento que se promoverá bajo el régimen de condominio o condohotel, pues no parece que tenga sentido para ningún otro. De ser así, habrá que coincidir que el margen de negociación que permite la autonomía de la voluntad de las partes termina siendo nulo, en cuyo caso, habrá de convenirse en una regulación específica en la que se tienda a proteger de forma equilibrada los intereses de ambas partes (propietarios de las unidades alojativas-inversores y empresario explotador), siendo en todo caso aplicable la normativa de protección del consumidor establecida con carácter general para la parte más débil del contrato.

Por su parte, la LTIB también reconoce para la explotación de los establecimientos turísticos y la potenciación del régimen de condohotel que veremos a continuación, el sometimiento expreso a los principios de uso turístico exclusivo y unidad de explotación, con independencia del sistema de comercialización por el que opte el explotador. Esto es absolutamente necesario porque desde el primer párrafo el Legislador Balear reconoce la importancia del establecimiento alojativo para el sector turístico, imponiendo su sujeción a la necesaria explotación por un empresario.

Asimismo se reconocen para los adquirentes y explotadores de estos inmuebles garantías similares a las contenidas en la LTA, esto es, que en el Registro de la Propiedad se hará constar mediante nota marginal la afección al uso turístico que recae sobre cada unidad de alojamiento y la cesión del uso de forma permanente a la empresa explotadora; y, que cada uno de los propietarios de las diferentes unidades de alojamiento

se comprometerán, a que el inmueble en su conjunto, incluyendo las zonas comunes y todas las unidades de alojamiento sea gestionado por una única empresa explotadora (art. 35.4).

Igualmente se exige a la entidad explotadora que acredite estar habilitada para la explotación de todo el establecimiento en su conjunto, o en su caso de la totalidad de los elementos o unidades de alojamiento en los que se encontrase dividido, mediante la aportación del título jurídico que así lo permita, condición mínima de garantía para la inversión que realizará el futuro propietario, quien tiene prohibido (como también la empresa cesionaria) darle un uso residencial a la unidad alojativa o al propio inmueble. A tales efectos, considera la LTIB (art. 35.6) como uso residencial, la utilización de la unidad de alojamiento por los propietarios, o el reconocimiento por parte de la empresa explotadora a los diferentes propietarios de las unidades de alojamiento a una reserva de uso, o un uso en condiciones ventajosas por un periodo superior a dos meses al año.

Por último, también se prevé en la LTIB salvaguardas análogas a la LTA en relación a la defensa y protección de los consumidores y usuarios, exigiendo con tal propósito que las empresas promotoras o vendedoras de los inmuebles aludidos deban facilitar a las personas adquirentes de unidades de alojamiento, con carácter previo a la venta, un documento informativo, con carácter vinculante, en el que dentro del respeto a la legislación civil y mercantil, se consigne toda la información de manera exhaustiva sobre la afectación del inmueble al uso turístico, los riesgos asumidos por los adquirentes en los supuestos de incumplimiento o insolvencia de la empresa explotadora y la posible derivación de sus responsabilidades a los propietarios adquirentes, así como las demás condiciones establecidas en el artículo 35.7 de dicha Ley.

El contenido de dicho documento deberá trasladarse posteriormente al clausulado del contrato, sobre todo, los aspectos que transfieren subsidiariamente la responsabilidad que asume el empresario explotador a los titulares de las distintas unidades de alojamiento, quienes parecen responder entre sí de forma solidaria, cuestión ésta que si bien no será objeto de estudio en el presente artículo, no puede dejar de ser criticada pues en ningún caso, los adquirentes de las distintas habitaciones del

hotel o de los apartamentos del establecimiento extrahotelero se inmiscuyen en la explotación mercantil del empresario, quien realizará la actividad siempre en su propio nombre (sea un empresario individual o social). Así, pues, no parece justificable y, es más, no existe base jurídica (más allá de la imposición legal que reprochamos) para derivar a los distintos inversores la responsabilidad subsidiaria que aquí se impone. De hecho, parece que la única base jurídica no es tanto la previsión legal, sino que dicha responsabilidad se acepte por los titulares en virtud del contrato, ahora bien, hay que dejar constancia de la falta de legitimidad de la asunción de esta responsabilidad ajena por imperativo legal.

Adviértase no obstante, lo parco de nuestra regulación del principio de uso exclusivo e incluso de la regulación de los hoteles en régimen de condominio del que nos ocuparemos en el epígrafe siguiente, pues tan sólo insiste en la pretensión de mantener el uso turístico del establecimiento y de la parcela y su inscripción en el Registro Mercantil, si bien, también permite el cambio de dicho uso a través de la declaración de incumplimiento del uso efectivo.

En efecto, el artículo 24 de la LMRTC, reconoce que “[t]ras la tramitación del procedimiento que reglamentariamente se establezca y, en todo caso, con audiencia a los interesados, se podrá proceder a la declaración de incumplimiento del deber de atenerse al uso efectivo del establecimiento, y la sujeción del inmueble al régimen de sustitución, en los términos señalados en esta ley, en los siguientes casos: a) Cuando se haya producido un cambio de uso no autorizado o cuando no permanezcan en explotación turística más del 50% de las unidades, en aquellos establecimientos a los que les sea de aplicación la disposición transitoria de la Ley 5/1999, de 15 de marzo, de modificación de la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias. b) Cuando el titular o titulares de un establecimiento turístico o unidades alojativas, integrados en el mismo, cese de hecho en la actividad y este hecho, que conlleve una situación de abandono, se mantenga durante más un año sin que se hayan iniciado los trámites para la renovación del establecimiento o parte del mismo afectada, o su transformación en un equipamiento turístico complementario si el planeamiento lo admitiera”.

No obstante esta excepción y en definitiva, a través del principio de uso exclusivo turístico o deber de atenerse al uso turístico se persigue que el

establecimiento turístico, con independencia de su propiedad, se destine en exclusiva a la explotación turística y se prohíbe que cualquier propietario pueda utilizarlo con fines residenciales. Precisamente por ello también se requiere que se haga constar en el Registro de la Propiedad el uso a que está destinada la parcela y el inmueble.

¿Qué se consigue con ello? Pues con la conjunción de los dos principios analizados, el principio de unidad de explotación y el principio de uso exclusivo turístico, se intenta evitar la conversión de unidades alojativas turísticas en residenciales.

Para ello puede ser útil el modelo de Condohotel que la LMRTC recoge bajo el régimen del condominio y del que nos ocuparemos, como hemos avanzado, en el epígrafe siguiente.

## **EL CONDOMINIO O CONDOHOTEL COMO NUEVO PRODUCTO TURÍSTICO**

---

El artículo 30 de la LMRTC regula bajo el título de “*Hoteles en régimen de condominio*” lo que conocemos en el tráfico con el nombre de condohotel. Así establece: “1. *Son hoteles en régimen de condominio aquellos cuya titularidad dominical se encuentra dividida en diferentes unidades registrales o en participaciones indivisas sobre una finca, si bien la explotación unificada del inmueble se lleva a cabo mediante su cesión a una empresa de gestión para que ésta desarrolle la actividad turística en los términos previstos en este artículo.* 2. *Los hoteles en régimen de condominio deben cumplir los siguientes requisitos: a) Que las autorizaciones administrativas previas de las plazas de alojamiento promovidas bajo esta modalidad, sean otorgadas en virtud de lo previstos en los supuestos establecidos en el apartado 3 del artículo 4 de la presente ley, o que la reconversión a esta modalidad de cualquier establecimiento de alojamiento existente, venga precedida de la citada renovación o rehabilitación. b) Los adquirentes de unidades de alojamiento o de participaciones indivisas se comprometerán a que el inmueble en su conjunto, incluyendo las zonas comunes, sea gestionado por una única empresa explotadora, mediante la suscripción del correspondiente contrato, por un plazo no inferior a diez años. A tales efectos, los copropietarios podrán constituir una sociedad mercantil con personalidad*

*jurídica independiente de la que ostenta la titularidad dominical, en su caso, con objeto de que gestione la explotación del hotel, pudiendo ésta cederlo a su vez a terceros, si así se pacta, subrogándose a las obligaciones sobre la gestión de la empresa cedente. c) En ningún caso podrá darse uso residencial a las unidades de alojamiento, prevaleciendo su naturaleza mercantil y turística sobre cualquier otro fin. A estos efectos se presume que existe uso residencial cuando en el contrato a que se refiere el apartado anterior se otorgue una reserva de uso a los copropietarios por un periodo superior a seis meses al año, o cuando el uso efectivo de la unidad de alojamiento por los propietarios supere el período señalado. d) Sin perjuicio de las obligaciones de información dispuestas en la normativa sobre defensa y protección de los consumidores y usuarios, los promotores de inmuebles turísticos para su explotación como hoteles en régimen de condominio, deberán facilitar previamente al otorgamiento de la escritura de compraventa de las unidades de alojamiento o las participaciones indivisas, un documento informativo en el que se consignará la afectación del inmueble al uso turístico y las demás condiciones que deban establecerse en la escritura para que se adquiera la condición de copropietario, conforme se establezca reglamentariamente. e) Antes de iniciar la comercialización de un hotel en régimen de condominio mediante la transmisión de unidades de alojamiento o participaciones indivisas, se procederá a inscribir en el Registro de la Propiedad mediante nota marginal de la finca o fincas afectadas: A) La afectación al uso turístico que recae sobre la unidad de alojamiento, y que este uso no podrá ser alterado salvo por decisión unánime de los (co)propietarios, y siempre y cuando el planeamiento lo permita. B) Las condiciones de cesión de uso a la empresa gestora. 3. El Gobierno, a propuesta del departamento autonómico competente en materia de turismo, podrá regular los incentivos que se consideren aptos para promover esta modalidad empresarial”.*

En primer lugar hay que criticar de forma rigurosa la utilización del término “condominio” a una modalidad de explotación hotelera y al contrato en la que se sustenta por varias razones. La primera y fundamental es que resulta una copia del término utilizado en otros ordenamientos jurídicos, la mayoría de corte anglosajón que nada tienen que ver con nuestro Derecho. La segunda es el alejamiento del concepto ampliamente establecido



en el tráfico económico “condohotel”. La tercera, porque la elección de la primera fórmula en detrimento de la segunda concepción podría inducir a confundir esta figura y sobre todo el contrato que la sustenta, en instituciones de naturaleza civil y no mercantil<sup>7</sup>. A todo esto ha de unirse el tiempo en el que se puede reservar por el propietario el uso de la unidad alojativa. Frente a los dos meses aceptados por las normas autonómicas a las que nos hemos referido e incluso, a los tres meses que estaban previstos en el Proyecto de Ley de Renovación y Modernización Turística de Canarias, la actual LMRTC omite cualquier referencia a dicho plazo, salvo por entender que si el contrato otorga un uso al propietario por un período superior a los seis meses, superados los mismos se entenderá que se está dando un uso residencial a la unidad alojativa [art. 30.2 c)].

Esta concepción del uso residencial también ha sido objeto de crítica en relación a la figura que ahora estudiamos, pues hay quien considera que la misma tiene carácter residencial y se cuestiona por tanto, la compatibilidad del principio de unidad de explotación y la figura del condohotel<sup>8</sup>. En su opinión resulta complicado conjugar el uso residencial que, a su juicio, parece predicarse de los días en que el propietario emplea la habitación para sí y el principio de unidad de explotación que subyace de la necesaria explotación turística por el empresario hotelero. También parece defenderse tal carácter residencial por algunas empresas explotadoras de establecimientos bajo el régimen de condohotel, al considerar el uso de la habitación o el apartamento del propietario inversor como su segunda residencia<sup>9</sup>.

---

7 Sobre este aspecto ya nos pronunciamos en GONZÁLEZ CABRERA, I. (2012). Aproximación al Régimen jurídico del Condohotel. *Revista de Derecho Mercantil*, 286, 63-92.

8 Así MUNAR BERNAT, P.A. (2010). Aproximación a la figura del condohotel. Su incompatibilidad con la Ley de derechos de aprovechamiento por turno. *Turismo residencial. Aspectos económicos y jurídicos*, 323-331.

9 Así parece desprenderse de la Conferencia impartida por HORNO, C. (2007). Luces y Sombras del modelo Condo-hotel. “*Condo-hoteles: nuevo modelo de desarrollo hotelero y su implantación práctica*”, <http://www.cehat.com/frontend/cehat/CEHAT-Garrigues-Y-THR-Analizan-La-Formula-Condo-hoteles-vn2936-vst338>.

Sin embargo, dichas tesis parten de concebir el turismo residencial de forma distinta a como nosotros lo hacemos. Y es que, si bien el turismo residencial se entiende como «aquél que protagonizan las personas, normalmente agrupadas en unidades familiares, que se trasladan a ciertos espacios, habitualmente destinos turísticos tradicionales, vinculándose a los mismos mediante relaciones inmobiliarias, en los que realizan estancias por un período de tiempo inferior a 12 meses consecutivos, llegando incluso a convertirse en lugar de residencia habitual<sup>10</sup>», lo cierto es que, a nuestro juicio, la mayor o menor vinculación con la propiedad unida al tiempo de disfrute de la misma no le convierte en turismo residencial. Por lo que, siendo esto así, resulta que el disfrute temporal por el propietario de ninguna manera desvirtúa el fin concreto del contrato y de la explotación turística. En consecuencia, no cabe calificar de turismo residencial el que realiza un propietario de una unidad alojativa en un complejo que se explota bajo la figura del condohotel durante, pongamos por caso, un mes al año o incluso dos como se admite por la LTA y por la LTIB, y que consideremos como turístico, porque no se anuda a la propiedad, el que hace un turista año tras año en el mismo complejo por periodos consecutivos que van desde los tres a los seis meses<sup>11</sup>. O sencillamente, que entendamos este último como residencial sólo porque se utilice la fórmula del condohotel. Es más, en la práctica, el turismo residencial suele vincularse a una segunda residencia y éste no es el caso del condohotel porque el disfrute personal queda en un segundo plano. Sostener lo contrario desvirtuaría el fin concreto de la explotación mercantil y el propósito de inversión que mueve a los propietarios a adquirir la propiedad para explotarla.

Distinta podría ser la actual situación de muchos complejos turísticos cuyas unidades alojativas se adquirieron, en su momento, para disfrute

---

10 MARTORELL CUNILL, O., GARAU VADELL, J., & ROBLEDO CAMACHO, M.A. (2010). El análisis económico del turismo residencial. El caso de Baleares. *Turismo residencial. Aspectos económicos y jurídicos*, pp. 17-220.

11 Es habitual en Canarias recibir turistas de la tercera edad, residentes en países del norte de Europa que pasan el otoño y/o invierno en Canarias.

temporal (normalmente en la época estival) con el propósito de explotarlo (en principio directamente por su propietario) el resto del año. Pero lo cierto es que el carácter residencial que tenían dichos inmuebles de uso turístico (en los que primaba el disfrute personal y sólo se rentabilizaban en las fechas en las que no se utilizaban) ha dado paso (quizás por la edad de sus propietarios y el desinterés de su descendencia por el destino) a un propósito de rentabilizar la propiedad, que, consecuentemente con el principio de unidad de explotación, deberá realizarse a través de una única empresa explotadora.

En cualquier caso, y pese a lo expresado, si en el Registro de la Propiedad se hace constar su afección al uso turístico o la licencia de apertura tenía tal condición, el complejo podría perfectamente explotarse bajo la modalidad de condohotel. Precisamente, para eludir un futuro carácter residencial se prohíbe que los propietarios de tales bienes inmuebles, ni los explotadores en su caso, puedan darle un uso residencial a las unidades de alojamiento, prevaleciendo así su naturaleza mercantil y turística sobre cualquier otro destino.

Expuesto lo anterior, nos queda ahora clarificar qué entendemos por condohotel, figura que no obstante nuestra insistencia, podrá encontrarse bajo la actual regulación como hoteles en régimen de condominio.

En primer lugar y con carácter previo, hay que advertir que el término condohotel, a nuestro juicio, tiene dos acepciones distintas. De un lado, hablamos de una nueva figura vinculada a un establecimiento hotelero que nace cuando las distintas habitaciones del hotel se promueven y venden a una pluralidad de propietarios con el propósito de que éstos las cedan en explotación a un empresario, de modo que sea éste quien explote el establecimiento en su conjunto; y, de otro, nos referimos al contrato que surge de la relación anterior, en virtud del cual una serie de inversores adquieren las distintas habitaciones del establecimiento hotelero, y simultáneamente las ceden para su explotación por un empresario hotelero a cambio de precio, reservándose para sí el disfrute de la habitación y los servicios vinculados a la explotación durante una determinada temporada cada año.

Respecto de la primera, ha de señalarse que entendemos por régimen de condohotel aquél establecimiento hotelero cuyas habitaciones pertenecen a distintos propietarios, quienes se reservan el uso de las mismas durante un concreto periodo de tiempo anual y ceden a una empresa la gestión y explotación del establecimiento y, por tanto, de las habitaciones, en los periodos libres mediante precio.

En un sentido estricto, sólo cabría hablar de condohotel para referirnos al inmueble que se promueve y vende con el claro propósito de servir a una explotación hotelera, pero la figura es extensiva a aquellos hoteles que han salido del mercado y requieren de una inversión económica para reactivarlos, así como aquellos otros establecimientos de carácter turístico previamente constituidos en régimen de propiedad horizontal. Dichos elementos son: a) la división del establecimiento (hotelero o extrahotelero) en elementos separados e independientes susceptibles de propiedad y de uso independiente; b) la coexistencia de estos elementos independientes con los elementos de uso común; c) la existencia de unos Estatutos que regule el uso de los elementos privativos y de los comunes; d) la predeterminación del uso turístico del complejo; y, e) la designación de una única empresa que gestione la totalidad de los elementos privativos y comunes integrantes del complejo.

Por tanto, puede afirmarse que el Condohotel es una figura: a) que responde a una necesidad concreta en el mercado, cuál es la búsqueda de nuevas fórmulas que permitan la inversión y mejora del sector alojativo turístico; b) que resulta de interés para el empresario, quien puede invertir en la explotación hotelera sin necesidad de una gran inversión económica; y, c) que es atractiva para los propietarios, quienes podrán rentabilizar económicamente una propiedad, compatibilizándola con el uso parcial de la misma.

De lo dicho podemos apreciar que el Condohotel es una figura de interés tanto para los empresarios como para los inversores o propietarios. Para estos últimos (los inversores), la adquisición de la habitación o del apartamento tiene un doble atractivo: de una parte, su utilización con fines turísticos durante un periodo concreto cada año y, de otra, su cesión en explotación por el tiempo restante (fin último del contrato). Varias son las

ventajas que implica esta inversión para los ahorradores: a) la amortización de su inversión en un corto espacio de tiempo, pues la misma podría sufragarse con los beneficios obtenidos de la explotación; b) al ser esta inversión en un bien inmueble, la misma es más asequible por cuanto puede financiarse a través de créditos hipotecarios; c) además, una vez se ha pagado la habitación o el apartamento en su totalidad, el inversor sigue percibiendo los beneficios pactados en el contrato de cesión de la unidad alojativa por el tiempo que dure el contrato bajo la modalidad de condohotel; y d) en cualquier caso el interés para el propietario es alto porque mantiene el dominio sobre su bien de forma indefinida y al propio tiempo percibe réditos económicos por él.

Por su parte, los intereses de los empresarios o empresas explotadoras son perfectamente compatibles con los anteriores. En efecto, a través del contrato de cesión la empresa se hace cargo de la explotación del inmueble con una inversión inicial menos cuantiosa que si ha de afrontar la compra del establecimiento en su totalidad. Esta explotación se hace en nombre del empresario, cumpliendo así el principio de unidad alojativa exigido por la normativa Autonómica. Asimismo, los empresarios en virtud del pacto de cesión con los propietarios (a nuestro juicio, el contrato de condohotel), podrá estipular, como contraprestación, una cuota fija o variable en función de los beneficios obtenidos. El control sobre la empresa es total, pues no cabe injerencia de la Comunidad de propietarios más allá de las decisiones que se reservan, como por ejemplo, las posibles derramas para contribuir al mantenimiento de las zonas comunes o la mejora de éstas cuando no se ha pactado su asunción exclusiva por el explotador. Además, el principio de libertad de empresa es absoluto, toda vez que el empresario podrá explotar la actividad de hospedaje por su propia cuenta, pero también puede celebrar un contrato de franquicia con una cadena hotelera o un contrato de gestión hotelera, pues ninguno de ellos afecta a la propiedad de las unidades alojativas y puede mejorar el rendimiento económico del inmueble en explotación.

Por su parte, como contrato de condohotel habrá que entender aquél contrato atípico en el que se conjuga la adquisición de la propiedad, en régimen de propiedad horizontal con las limitaciones necesarias para posibilitar

la explotación mercantil y, al propio tiempo, un contrato de cesión en virtud del cual se ceda la explotación de la unidad alojativa, con carácter exclusivo, a la empresa explotadora, por un periodo de tiempo que no debería ser inferior al que viene siendo habitual en los contratos de franquicia hotelera o gestión hotelera (aunque la norma prevé como límite mínimo de 10 años), pero reservándose al propietario de cada unidad alojativa un espacio de tiempo cada año para su uso y disfrute personal, con las expresas prohibiciones de cederlo en explotación durante ese periodo, así como para utilizarlo con fines ajenos al alojamiento turístico.

### **CAUTELAS PARA LA PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR**

Visto su interés para ambas partes ha de señalarse, antes de terminar con el presente trabajo, que el contrato de condohotel y la norma de regulación interna del establecimiento explotado bajo el régimen de codominio recojan una serie de cautelas. Entre ellas, resultará apropiado que el contrato de adquisición de la unidad alojativa contenga una serie de cláusulas cuya finalidad sea identificar el inmueble sobre el que se constituye el condohotel, así como la unidad alojativa objeto de adquisición, con la expresa prohibición de su decoración particular por el propietario, pues es incompatible con la necesaria uniformidad que exige la explotación hotelera. Además, si el complejo está aún en construcción y se promueve por quién en el futuro explotará el establecimiento, sería recomendable reconocer el derecho de resolución de los inversores cuando el inmueble no concluya en el tiempo pactado, la exigencia de un aval bancario o seguro de caución que deberá contratar el empresario a favor de los inversores que garantice la devolución de las cantidades entregadas a cuenta para la adquisición de la unidad alojativa, si el inmueble no culmina en la fecha pactada o, si terminada la obra, el mismo no se pone en explotación en la fecha pre-determinada en el contrato.

Aunque hemos advertido que el contrato de condohotel no tiene regulación propia, ciertas Comunidades Autónomas, a través de su legislación específica, se han ocupado de algunos aspectos aplicables al mentado contrato.

Así, en la fase precontractual tales normas autonómicas<sup>12</sup> exigen que se facilite a los eventuales adquirentes de las unidades alojativas, previamente a su venta, un documento informativo con carácter de oferta vinculante, en el que se consignará de manera exhaustiva toda la información sobre la afección del inmueble al uso turístico, así como a la necesaria explotación por un único empresario a través del título habilitante oportuno (bien porque adquiera parte de tales unidades, las arriende o las utilice en virtud del contrato de condohotel)<sup>13</sup>.

Dicho documento informativo debería contener, también, las condiciones previstas unilateralmente por el empresario explotador del inmueble en el contrato de cesión, acuerdo éste que habrán de suscribir una vez hayan adquirido el establecimiento que se promueve bajo este régimen. Esta información deberá facilitarla el promotor del inmueble, su comercializador o el vendedor, pues desde un punto de vista subjetivo la oferta, promoción y publicidad del inmueble que se promueve y vende en régimen de condohotel deberá realizarla quien asume en el contrato la posición de transmitente, no teniendo en esta fase del contrato ninguna participación el empresario hotelero, salvo que se confundan ambas figuras<sup>14</sup>. Esto no quita para que puedan establecerse asimismo otras cautelas, tanto en relación a la información precontractual, como a la ejecución del propio contrato, toda vez que el propio empresario hotelero es parte interesada en la promoción y venta de tales inmuebles para explotar el establecimiento en su conjunto.

---

12 LTA, LTIB, LMRTC.

13 El artículo 35.4 de la LTA exige el compromiso de todos los propietarios de las distintas unidades alojativas a que el inmueble en su conjunto, incluyendo las zonas comunes y las privativas, sea gestionado por una única empresa explotadora.

14 Pese a encontrarnos con productos claramente diferentes [Vid. al respecto nuestra posición en GONZÁLEZ CABRERA, I. (2012). Aproximación al régimen Jurídico del Condohotel. *Revista de Derecho Mercantil*, 286, 63-92], entendemos perfectamente aplicable a este contrato lo expuesto para el contrato de adquisición de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles por GÓMEZ LOZANO, M<sup>a</sup> M. (2013). El contrato de transmisión del derecho de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles, *Contratos Mercantiles*, 657-713.

Obviamente, la mentada información ha de ser clara, permitiendo al posible inversor identificar con nitidez el producto que se le ofrece, el tiempo máximo de disfrute personal, que suele estar entre dos y tres meses (aunque la LMRTC permite implícitamente su ampliación hasta los seis meses), en su caso, las fechas exactas de su utilización y, finalmente, los límites impuestos con carácter explícito por la normativa autonómica, relativos al principio de unidad de explotación y al principio de uso turístico exclusivo. La razón es que la promoción de este producto no debe inducir a error a tales adquirentes, pues dicha información tendrá necesariamente una incidencia importante en el comportamiento económico de los eventuales inversores.

Igualmente, deberá advertirse de determinadas cláusulas que contendrá el pacto de cesión, entre las que habrán de señalarse los derechos y obligaciones que se reservan los propietarios como tales, en especial, la inhibición de la toma de decisiones respecto a las obras de mantenimiento y mejora del establecimiento, cuando éstas se asumen por el empresario explotador o, en su defecto, el compromiso de asumir los gastos de mantenimiento de las zonas comunes, así como las posibles derramas para hacer frente a los gastos de mejora de establecimiento para el fin turístico.

Además, no cabe olvidar la información relativa al precio de adquisición, a los costes obligatorios, tales como impuestos y contribuciones, la circunstancial financiación mediante crédito hipotecario y las condiciones del mismo.

También habría que analizar las técnicas que se utilicen en la venta y promoción de dichos productos, pues si bien es, el que hemos calificado como subtipo del contrato de condohotel<sup>15</sup>, el más frecuente en nuestro país, no es éste el que genera mayores problemas en orden a la protección del consumidor en la promoción y comercialización del inmueble. Bien al contrario, es el que hemos definido como contrato de condohotel y que

---

15 Vid. al respecto al concepto, tipo y subtipo a GONZÁLEZ CABRERA, I. (2012), *ob. cit.*



nace con carácter exclusivo para esta explotación hotelera por un tercero, el que nos preocupa especialmente en la medida en que las técnicas de captación de inversores y de venta de estos productos deben ser absolutamente exquisitas con la legislación vigente, huyendo de las formas de promoción agresivas que se han dado en otro producto turístico, concretamente, el aprovechamiento por turno de bienes inmuebles de uso turístico<sup>16</sup>.

## CONCLUSIONES

---

De cuanto se ha expuesto, consideramos que hay un aspecto sumamente relevante que va a condicionar la adquisición de unidades alojativas de carácter turístico (hoteles o apartamentos) inmueble y su cesión, que es la limitación impuesta por algunas Comunidades Autónomas en el sentido de que la explotación de estos inmuebles se someta a los principios de unidad de explotación y de uso turístico exclusivo. El primero de ellos exige que la explotación turística de las partes privativas y de las partes comunes de un inmueble turístico se realice por un único titular, prohibiéndose a su propietario, por tanto, que explote directamente dicho bien y obligándole asimismo a ceder su explotación si desea rentabilizar económicamente su propiedad. El segundo, condiciona también el posible uso residencial de la mentada propiedad, pues el principio de uso exclusivo turístico impone explotar la propiedad únicamente con tales fines, impidiendo que su propietario pueda utilizarla con carácter residencial o incluso, transmitirla para finalidades distintas de las que se derivan del

---

16 Ya se ha puesto de manifiesto cómo uno de los grandes inconvenientes con los que se han encontrado las empresas vinculadas a la explotación de tales derechos ha sido la imagen negativa que se ha dado debido a la utilización de técnicas de dudosa licitud, por agresivos. Vid. al respecto a GÓMEZ LOZANO, M<sup>a</sup> M., *ob. cit.*, o nuestra opinión respecto a la sanción de nulidad de los contratos realizados en esas condiciones en “Algunas reflexiones sobre la futura regulación del derecho de aprovechamiento por turno en España”, *ob. cit.*

uso del suelo donde se asienta el complejo, o bien del uso permitido en la licencia de apertura. Precisamente por ello, las normas autonómicas que han abordado la materia requieren que se haga constar en el Registro de la Propiedad la afección al uso turístico que recae sobre cada unidad de alojamiento y la cesión de su disposición a la empresa explotadora.

Estos dos principios conducen, en última instancia, a que los inmuebles de carácter turístico se dispongan al servicio de la explotación empresarial, y que ésta se realice a través de un profesional, el empresario hotelero. El condohotel es, en nuestra opinión, el contrato que mejor regula los intereses de ambas partes, el de los propietarios que no pueden poner en el mercado por sí mismos un bien para lucrarse ni utilizarlo con carácter residencial, y el del profesional que necesitará este bien para explotar su actividad.

Finalmente, ha de señalarse así mismo que la relación de ambos, fundamentalmente, cuando se promueve la constitución y comercialización del régimen de condohotel, requerirá de determinadas cautelas para identificar el producto que se adquiere, las condiciones de uso y cesión, así como los distintos derechos y obligaciones de ambas partes. Lo relevante aquí es que la adquisición sea absolutamente segura para el inversor, al que se procura proteger a través de las medidas establecidas en las normas autonómicas y las que aquí proponemos, a la vez que se garantiza, también, la propia explotación hotelera al empresario turístico.

## BIBLIOGRAFÍA

Horno, C. (2007). Luces y Sombras del modelo Condo-hotel. “*Condo-hotels: nuevo modelo de desarrollo hotelero y su implantación práctica*”, <http://www.cehat.com/frontend/cehat/CEHAT-Garrigues-Y-THR-Analiza-La-Formula-Condo-hoteles-vn2936-vst338>.

Gómez Lozano, M<sup>a</sup> M. (2013). El contrato de transmisión del derecho de aprovechamiento por turno de bienes inmuebles. *Contratos Mercantiles*, 657-713.

González Cabrera, I. (2012). Aproximación al Régimen jurídico del Condo-hotel. *Revista de Derecho Mercantil*, 286, 63-92.

- González Cabrera, I. (2005). Libertad de empresa, desarrollo sostenible y negocio turístico: el caso de Canarias. *Derecho de los Negocios*, 173, 25-34.
- Martorell Cunill, O.; Garau Vadell, J. & Robledo Camacho, M.A. (2010). El análisis económico del turismo residencial. El caso de Baleares. *Turismo residencial. Aspectos económicos y jurídicos*, pp. 17-220.
- Munar Bernat, P.A. (2010). Aproximación a la figura del condohotel. Su incompatibilidad con la Ley de derechos de aprovechamiento por turno. *Turismo residencial. Aspectos económicos y jurídicos*, 323-331.

---

---

## ANOMIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA DECISIÓN DE RESERVAR UN ALOJAMIENTO HOTELERO

Agustín Sánchez Medina (asanchez@dede.ulpgc.es)

Pablo Zoghbi Manrique de Lara (pzoghbi@dede.ulpgc.es)

Mónica Pellejero Silva (monica@monicapellejero.com)

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

Las buenas prácticas de RSE son cada vez vistas como más relevantes por los turistas y, consecuentemente, los hoteles no pueden permanecer al margen de dicha circunstancia. En este trabajo se propone investigar la relación existente entre la decisión de elegir un hotel y cuestiones como la implicación social y anomia de los individuos, la percepción que estos tienen sobre las prácticas de responsabilidad social de los citados establecimientos. Para el análisis de los datos se usó ecuaciones estructurales, utilizando la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares-PLS).

### PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial, anomia, implicación social, hoteles, Partial Least Squares.

## ABSTRACT

*CSR has become a growing concern for companies and their stakeholders and, of course, the tourism sector have not been an exception. This paper intends to investigate the correlation between the decision of choosing a hotel and social issues such as the involvement of individuals and the perception they have on social responsibility practices of these establishments. In addition, we study the influence of anomie (lack of values and cynicism) in the aforementioned constructs.*

## KEY WORDS

*Corporate Social Responsibility, anomie, social involvement, hotels, Partial Least Squares.*

## MARCO TEÓRICO

---

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) surge en EEUU en la década de los 50 del siglo pasado (Maira, 2009). Así, según afirma Carroll (1999), Gerde y Wokutch, (1998) y Ostas, (2004), el trabajo seminal sobre la RSE moderna fue el libro de Bowen (1953) titulado *Social Responsibilities of the Businessmen*. En él, el autor consideraba que la responsabilidad social de los empresarios se encuentra en el intento de instaurar políticas que fueran deseables según los valores de la sociedad. Drucker (1954) y Frederick (1960) aseveran que tiene que ver con el bien público. A pesar de estos inicios relativamente recientes, el fenómeno de la RSE ha crecido considerablemente. Así, Albareda-Vivó y Balaguer- Franch (2007: 13) afirman que “la capacidad de generar valor empresarial ha hecho que la RSE se convierta en pocos años en una práctica habitual entre las compañías, las cuales integran voluntariamente el compromiso social y medioambiental en sus mecanismos y procesos”. De este modo, la RSE se ha convertido en una preocupación creciente para las empresas (Moir, 2001; Papasolomou-Doukakis *et al.*, 2005).

En cuanto al concepto propiamente dicho, la Comisión Europea define la RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (European Commission, 2010). De forma similar Stanwick y Stanwick (2009) la definen como la obligación que tienen las empresas en desarrollar acciones que contribuyan a mejorar determinados aspectos sociales. De este modo, según Ros-Diego y Castelló-Martínez (2011), la RSE implica que, además del cumplimiento de las obligaciones legales, la empresa debe integrar, mediante un compromiso voluntario, las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y humanas en sus procedimientos y políticas. La organización incluye, así, “la dimensión moral en la toma de decisiones, en la planificación estratégica y en el diseño de las políticas, de tal manera que se involucren todas sus áreas de negocio” (Castelló-Martínez, 2010: 41). Además, debe destacarse que la RSE no debe observarse como un simple conjunto de prácticas y acciones que una empresa decide llevar a cabo o que una sociedad le impone (Argandoña y Hoivik, 2009) sino que conlleva que estas comprendan el papel que representan en la sociedad, basándose en la situación actual, en el entorno en el que operan, los valores que defienden y la identificación de las consecuencias intencionadas y accidentales que son resultado de sus acciones. Es decir, basándose en esa comprensión, cada empresa tendrá diferentes responsabilidades con la sociedad en la que interviene, interactuando con los accionistas y otros agentes sociales (Argandoña, 2010). No obstante, cada empresa, en función de sus peculiaridades y de las de su entorno tendrá que decidir qué acciones acometer.

Por supuesto, todo ello no significa que se exima a la empresa de sus obligaciones para la maximización del beneficio económico (De Salas, 2010: 16). Bien al contrario, la RSE puede ser un instrumento que genere valor a la organización. De este modo, hay numerosos estudios que relacionan la RSE con la mejora del rendimiento financiero (eg. Anderson y Frankle, 1980; McGuire *et al.*, 1990; Preston, 1978; Stanwick y Stanwick, 1998, 2000), o con la respuesta del consumidor (eg. Becker-Olsen *et al.* 2006; Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997; Ellen *et al.*, 2000; Folkes y Kamins, 1999; Loureiro *et al.*, 2012; Mohr, *et al.*, 2001; Sen y Bhattacharya, 2001).

En esta misma línea y centrando la atención ahora en la actividad turística, a nadie se le oculta los impactos tanto positivos como negativos que dicha actividad provoca en su entorno. Por este motivo, no sorprende la importante cantidad de estudios que se han realizado en este campo en los últimos años (eg. Bramwell y Lane, 1993; Erdogan y Barisb, 2007; Hall y Brown, 2006; Hunter, 1995; Hunter y Green, 1995; Lee y Park, 2009; Rodríguez y Armas Cruz, 2007; Scanlon, 2007; Tsai *et al.*, 2010).

Así, no es de extrañar que en la actualidad cada vez sean más los turistas que rechazan los destinos con problemas sociales y ambientales eligiendo aquellos otros que están menos contaminados y mejor planificados (Organización Mundial del Turismo, 1999). Evidentemente, esta circunstancia no pasa desapercibida para los empresarios del sector que ya comienzan a darse cuenta de la cada vez mayor relación que hay entre las posibilidades de éxito de su empresa y la capacidad de adecuarse a los principios de la RSE, desde un punto de vista concreto, y no como una simple operación de imagen (Romita, 2009). Todo ello hace que las empresas turísticas cumplan con una serie de condiciones que garanticen primeramente el control de sus actuaciones y, después, que aumenten su credibilidad ante la opinión pública y ofrezcan confianza y seguridad a los turistas (Vargas Martínez, 2007).

Además, no debe pasarse por alto que toda esta evolución de la consideración de la RSE por parte de las empresas a ocurrido al mismo tiempo que el consumidor ha cambiado adoptando un papel protagonista (Benavides-Delgado, 2010), pudiendo en muchas ocasiones ejercer distintos roles diferentes al del consumidor pasivo. Así, por ejemplo, puede ejercer de coproductor, distribuidor, adoptando así un papel interactivo (Marshall, 2004). Pinillos (2009) considera que las empresas deben encontrar nuevas fórmulas para gestionar la comunicación con sus *stakeholders* yendo mucho más allá de la mera recepción de sugerencias. Así, el autor cree que deben buscarse fórmulas de co-creación. Evidentemente Internet y las múltiples herramientas que aloja han sido el medio que ha permitido todo ello. No obstante, llevar lo comentado a la práctica no es tarea simple, así, Ros-Diego y Castelló-Martínez (2011), afirman que las empresas que deseen compartir a través de la Red las cuestiones que le preocupan respecto

a la RSE deben realizar un esfuerzo en transmitir su compromiso a largo plazo en este ámbito. Dicho esfuerzo es mayor que cuando se trata de hacer en otros escenarios diferentes a Internet.

Por su lado, Solano Santos (2009: 42) asevera que “la asunción de una conciencia social no puede ser nunca una actitud de defensa frente a la sociedad, sino que debe responder a un convencimiento pleno de que la conducta que postula traduce un avance social, resultado de un cambio de la norma de cultura, de una modificación en la interpretación de los valores, basado en la conquista de unas perspectivas más amplias”. En esta línea Visser (2011: 14) define la RSE 2.0 como aquella que aprovecha la inteligencia colectiva en el interés común. De este modo, el autor considera que la esencia de dicha RSE 2.0 debe incluirse en la organización de tal forma que se vea a ésta como una forma de hacer negocios. Por su parte, Pinillos (2009) considera que la RSE 2.0 conlleva pasar de sólo comunicar la RSE a gestionarla, de forma que la organización, a la vez que tiene un impacto positivo en la sociedad, pueda incrementar rendimiento económico, mejorar su clima laboral, aumentar la satisfacción del cliente, etc.

Por último, también se ha introducido como variable a investigar la anomia ya que se ha considerado que este tipo de conducta puede tener influencia en el resto de variables que son estudiadas en este trabajo. La anomia (del Griego, *an-*: ausencia, y *-nomos*: norma) describe sentimientos de cinismo y ausencia de valores en los individuos como resultado de una falta de integración en la vida social (Srole, 1956). Así, según este autor, es el resultado de una falta de integración en la vida social y una clave importante para entender la idiosincrasia de la sociedad occidental de los últimos siglos (Durkheim, 1893, 1897; Merton, 1938, 1957, 1995).

En dos obras clásicas, la *De Division du Travail Social* (1893) y *Le Suicide* (1897), Emile Durkheim desarrolla el concepto como una patología social donde las normas bien no existen, se muestran caducas o confusas, o han perdido los valores que las sustentaban. Además, el autor afirmaba que la anomia es una condición endémica de las sociedades modernas y se encuentra especialmente activa en el sector económico donde los valores morales y la ética están determinados en gran medida por el enriquecimiento capitalista. Dicha aseveración, no ha perdido vigencia con los años.



Así, cabe aclarar que afirmar que la anomia es un concepto clásico en ciencias sociales no es lo mismo que decir que es un concepto fuera de uso o irrelevante en la actualidad. Así, cuando se hace una revisión de los acontecimientos sociales y políticos de las últimas décadas, resulta evidente que la anomia puede ser un factor que interviene en la vida social y que en consecuencia su estudio es una vía de explicación (Rodríguez García, 2006).

Tal situación parece conducir una ausencia de un referente social sólido que propicia el desarraigo social del individuo en sus grupos sociales y en la sociedad misma, exponiéndole a conductas desviadas (Marks, 1974). Para Merton (1957), la anomia es producto del desajuste entre las metas culturales que la sociedad ofrece y la escasez de los medios que la misma sociedad proporciona para alcanzarlos. Por su parte, Bass (1990: 915) entiende la anomia como: "...la pérdida de control social contra la conducta desviada, debido a una disolución de las normas y estándares."

Por otro lado, Merton (1957) considera que la anomia tiene un claro sesgo psicológico y en esa dirección anota una interesante cita de Maclver (1950: 86) donde afirma que: "... la anomia significa un estado de ánimo del individuo cuyas raíces morales se han roto, que ya no tiene normas sino únicamente impulsos desconectados, que no tiene ningún sentido de continuidad, de grupo, de obligación ... el individuo anómico se ha hecho espiritualmente estéril, responsable sólo ante sí mismo, y ante nadie más. Se ríe de los valores de otros individuos. Su única fe es la filosofía de la negación. Vive en la delgada frontera de la sensación entre ningún futuro y ningún pasado." La descripción de Maclver (1950), citada por Merton (1957), concluye sosteniendo que anomia es un estado de ánimo en el que está roto, o fuertemente debilitado, el sentido de cohesión social, principal resorte moral del individuo. Esta reformulación de la anomia a nivel individual la apartó un tiempo de la investigación empírica, hasta que Srole (1956) desarrolló su constructo. Este constructo y su escala original de medida no hacen referencia a contextos anómicos, sino al grado en que un individuo 'experimenta' la anomia.

## MÉTODO

---

En la presente investigación el método utilizado para obtener la información necesaria para cubrir los objetivos planteados ha sido la encuesta, cuyo instrumento básico de observación es el cuestionario (Sierra Bravo, 1991). El público objetivo fueron personas de entre 18 y 30 años usuarios de Internet y residentes en las Islas Canarias. Las encuestas fueron pasadas a través de las listas de contacto de 10 personas que no tenían relación entre sí y que poseían distintos perfiles sociales, económicos, etc. A su vez, a dichas personas se les pidió que repitieran el proceso y enviaran dicha encuesta a todos sus contactos los cuales, a su vez, las hicieron llegar a sus contactos. De esta forma, el número de cuestionarios enviados se aproximó a los 1300. Como consecuencia de que existía la posibilidad de que a una misma persona le llegase varias invitaciones procedentes de personas distintas para que contestase, en la recogida de información se tuvo en cuenta dicha circunstancia para que una misma persona no pudiese responder más de una vez. Dicha encuesta fue alojada en la Web mediante la herramienta que Google Docs tiene para este tipo de cometidos. Finalmente, destacar que se recibieron un total de 228 cuestionarios lo que considerando una población infinita representa un error muestral de un 6.5% con un nivel de confianza del 95%. El periodo de recogida de información comenzó el 10 de junio de 2012 terminado el 1 de septiembre del mismo año. Antes de lanzar definitivamente el cuestionario este fue pre-testado con 10 personas, lo cual sirvió para que indicasen aquellas preguntas que no se entendían claramente o que podrían llevar a la confusión en la respuesta. Tras el pre-test realizado se procedió a la reformulación de varias preguntas con el fin de facilitar su comprensión definitiva por parte de los entrevistados.

Una vez concluido el trabajo de campo se procedió a la codificación y tabulación de los datos obtenidos en el mismo. Para ello, se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows en su versión 18. También se ha utilizado en este trabajo para el estudio de los datos el análisis de ecuaciones estructurales utilizando la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares-PLS). Esta

metodología, que utiliza el algoritmo de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (Ordinary Least Squares-OSL), se ha diseñado para reflejar los aspectos teóricos y empíricos de las cualidades sociales y las ciencias de comportamiento, donde generalmente hay situaciones con suficiente apoyo teórico y poca información disponible (Wold, 1979). Este estudio concretamente utiliza SmartPLS versión de software 02.00 (Ringle *et al.*, 2005).

Para evaluar los problemas de sesgo por método común se utilizó el test de un factor de Harman que se llevó a cabo mediante la inclusión de todos los ítem del estudio en un análisis factorial de componentes principales (Podsakoff *et al.*, 2003). La evidencia de sesgo del método común se da cuando del resultado de este análisis se obtiene un factor responsable de la mayoría de la covarianza. Así, como sugieren por Podsakoff y Organ (1986) se incluyeron en el análisis factorial tanto las variables independientes como las dependientes. Dicho análisis produjo 6 factores sin que ninguno de ellos pudiera explicar la mayor parte de la varianza total.

Por otra parte, cabe mencionar que el uso de PLS requiere seguir dos etapas (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). La primera de ellas consiste en la evaluación del modelo de medición. Con ello se determina si la relación entre las variables observadas y los conceptos teóricos o constructos que se pretenden medir es correcta. Para realizar este análisis del modelo de medida se evalúa la fiabilidad individual de cada ítem, la fiabilidad del constructo, la Varianza Media Extraída (AVE) y la validez discriminante de los indicadores como medidas de las variables latentes o constructos. Para analizar la fiabilidad de las escalas de medida se utilizó, entre otros estadísticos, el Alfa de Cronbach. El valor de éste va desde cero a uno, pudiendo existir la posibilidad de que adopte valores negativos, lo cual implicaría que alguno de los ítems estén midiendo elementos contrarios. Así, cuanto más próximo esté el valor de este estadístico a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada (George y Mallery, 1995).

El segundo paso consiste en la evaluación del modelo estructural. El objetivo de ello es confirmar en qué medida las relaciones causales especificadas por el modelo propuesto están en consonancia con los datos disponibles. De este modo, se intentará observar qué cantidad de la varianza

de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen. Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor de la  $R^2$  para las variables latentes dependientes. La estabilidad y validez de las estimaciones se examina utilizando la t-statistic obtenida mediante el Test Bootstrap con 500 submuestras. Finalmente, para comprobar la validez del modelo, se realizó el Test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Este test se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. En el caso de que la  $Q^2 > 0$  indica que el modelo tiene relevancia predictiva, en caso contrario no la tiene.

## CONSTRUCTOS DEL MODELO

---

Los constructos utilizados en el modelo que se planteará seguidamente fueron los siguientes:

- **“PorInteres”**, creencia de las empresas acometen acciones de RSE por su propia conveniencia. Los ítem son: Los hoteles son responsables socialmente sólo si les reporta beneficios; Los hoteles son responsables socialmente sólo para responder a exigencias legales; Los hoteles son responsables socialmente sólo si con ello mejora su imagen.
- **“Implicado”**, creencia de ser una persona implicada socialmente. Los ítem son: Me considero una persona implicada socialmente; Suelo colaborar con movimientos, sociales, asociaciones, etc; Veo interesante que las personas se unan para conseguir objetivos comunes.
- **“DesiRSE”**, consideración de que la RSE del hotel es un elemento que condiciona su elección de reservar. Los ítem son: Para mi la Responsabilidad Social es un factor determinante para reservar en un hotel; Cuando voy a elegir un hotel me informo en la Red sobre su RSE; Estoy dispuesto a pagar un sobrepago por los servicios del hotel, si este se destina a mejoras en su Responsabilidad Social.
- **“InfPos”**, Consideración positiva de que los hoteles hagan publico en Internet información relativa a sus prácticas de RSE. Los ítem son: Considero positivo que los hoteles hagan público en Internet la forma en que hacen un uso racional de los recursos naturales; Considero positivo que los hoteles hagan público en Internet la forma en que se aseguran

de reciclar adecuadamente sus residuos; considero positivo que los hoteles hagan público en Internet si disponen de certificados ambientales u otras distinciones de este tipo; considero positivo que los hoteles hagan público en Internet la forma en que se aseguran de respetar los derechos humanos; considero positivo que los hoteles hagan público en Internet la forma en que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales en las que opera; Considero positivo que los hoteles hagan público en Internet si disponen de una política de contratación igualitaria hacia las minorías; Considero positivo que los hoteles hagan público en Internet si realizan donaciones económicas a causas sociales; Considero positivo que los hoteles hagan público en Internet si cuenta con un código ética de conducta y se asegura de respetarlo.

- **“AusValores”** Ausencia de Valores. Los ítem son: después de la salud, el dinero es lo más importante en la vida; A veces no puedes evitar el preguntarte si hay algo en la vida que merezca la pena; para hacer dinero no hay caminos correctos o equivocados, sólo caminos fáciles o difíciles; hoy en día, una persona tiene que vivir mucho el presente y no pensar en el mañana.
- **“Cinismo”**, creencias negativas sobre otros. Los ítem son: La mayoría de los trabajadores públicos no se interesa realmente por los problemas de los demás; Hoy en día no se sabe en quién puedes confiar; La mayoría de la gente no se interesa realmente por los problemas de los demás. Estos dos últimos constructos son factores que conforman la anomia y sus ítems fueron extraídos y adaptados de la escala de anomia propuesta por Srole (1956). Todos los ítem fueron medidos con una escala Likert de 5 elementos.

## **HIPÓTESIS PLANTEADAS**

---

Partimos del supuesto de que los consumidores recompensan a las empresas por su apoyo a los programas sociales y, por ello, muchas organizaciones han adoptado las causas sociales (Levy, 1999). Además, La existencia de dicha relación entre RSE percibida e intención de compra ha

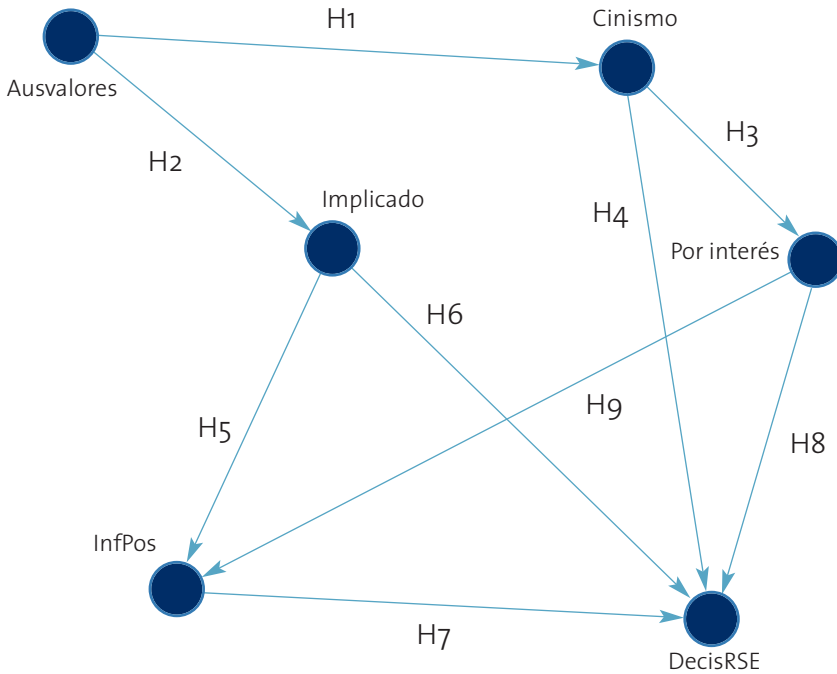
sido propugnada teóricamente en diversas investigaciones (eg. Basil y Weber, 2006; Bhattacharya y Sen, 2004; Mohr y Webb, 2005). Sin embargo, es poco probable que los consumidores acepten con una confianza total que las iniciativas sociales adoptadas y publicitadas por las empresas sean acciones sinceras con lo que no tienen por qué premiar siempre a las empresas (eg. Barone *et al.*, 2000; Brown y Dacin, 1997; Creyer y Ross, 1997; Ellen *et al.*, 2000; Sen y Bhattacharya, 2001). Incluso la difusión de esta información puede ser negativa si son o parecen falsas ya que los consumidores suelen castigar a las empresas que no son vistas como sinceras en su desarrollo social (Sen y Bhattacharya, 2001). Por tal motivo, es de esperar que las empresas turísticas cumplan con una serie de condiciones que garanticen primeramente el control de sus actuaciones y, después, que aumenten su credibilidad ante la opinión pública y ofrezcan confianza y seguridad a los turistas (Vargas Martínez, 2007).

Por otro lado, como ya se ha comentado, Maclver (1950) afirma que el individuo anómico vive en una filosofía de negación sin creer en los valores de los individuos. Además, Merton (1957) considera estas personas tienen fuertemente debilitado el sentido de cohesión social. Todo ellos nos hace pensar que la anomia puede influir en otros constructos propuestos en el modelo como, por ejemplo, la implicación social o la creencia de que las empresas tienen prácticas de RSE sólo por su propio interés. Tras la realización un análisis factorial previo, en este trabajo, la conducta anómica se considera en dos factores, la ausencia de valores y el cinismo. Por todo ello, las hipótesis que se ha creído interesante estudiar han sido las que se plantean a continuación (véase también figura 1):

- **H1:** La ausencia de valores influye positivamente en el cinismo.
- **H2:** La ausencia de valores influye negativamente en la implicación de las personas.
- **H3:** El cinismo influye positivamente en considerar que las empresas realizan prácticas de RSE solamente por su interés.
- **H4:** El cinismo influye negativamente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel.
- **H5:** La implicación social influye positivamente en ver bien el que se haga pública la información de RSE en la Red.

- **H6:** La implicación social influye positivamente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel.
- **H7:** La consideración positiva de que se haga pública en Internet la información relativa a RSE influye favorablemente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel.
- **H8:** Considerar que las actuaciones de RSE se hacen por el propio interés de la empresa influye negativamente en que la compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel.
- **H9:** Considerar que las actuaciones de RSE se hacen por el propio interés de la empresa influye negativamente en la consideración positiva sobre que se haga pública la información sobre RSE en la Red.

FIGURA 1. HIPÓTESIS PLANTEADAS EN EL TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como ya sea indicado la muestra analizada en este estudio está compuesta por 228 individuos de los cuales 115, el 50,4% eran hombres y 113, el 49,6% mujeres. Seguidamente se analizarán la validez del modelo de medida y del modelo estructural.

### VALIDEZ DEL MODELO DE MEDIDA

Para evaluar el modelo de medida, inicialmente se observará la fiabilidad individual de cada ítem. Este procedimiento se realizará examinando las cargas o correlaciones simples de las medidas o indicadores con sus respectivos constructos. Según afirma Carmines y Zeller (1979), para aceptar un indicador como integrante de un constructo éste debe poseer una carga  $\geq 0,707$ , lo cual implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. No obstante, otros autores (eg. Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998) consideran que no se debe ser tan restrictivo y que no deben eliminarse indicadores, que aún no llegando al valor de 0,707, supere el 0,65. Como se puede apreciar en la figura 4, todos los indicadores cumplen la condición de superar la carga de 0,707 salvo dos, uno correspondiente al constructo Implicado y otro al de PorInterés. Al superar ambos el mencionado valor de 0,65 se ha decidido mantenerlos en el modelo (véase tabla 1).

TABLA 1. CARGAS DE LOS INDICADORES

	AUSVALORES	CINISMO	DECISRSE	IMPLICADO	INFPOS	PORINTERÉS
aus1	<b>0,789</b>	0,348	0,136	-0,169	-0,005	0,166
aus2	<b>0,720</b>	0,297	0,196	-0,112	0,024	0,144
aus3	<b>0,725</b>	0,306	0,058	-0,193	-0,012	0,041
aus4	<b>0,729</b>	0,273	0,151	-0,161	-0,029	0,055
cin1	0,260	<b>0,704</b>	0,018	-0,042	0,034	0,061
cin2	0,386	<b>0,847</b>	-0,046	-0,167	-0,031	0,212
cin3	0,332	<b>0,847</b>	-0,012	-0,071	-0,096	0,109
dec1	0,228	0,127	<b>0,839</b>	0,173	0,271	-0,143



	AUSVALORES	CINISMO	DECISRSE	IMPLICADO	INFPOS	PORINTERÉS
dec2	0,171	0,005	<b>0,907</b>	0,226	0,344	-0,143
dec3	0,051	-0,190	<b>0,769</b>	0,166	0,324	-0,121
imp1	-0,185	-0,072	0,252	<b>0,900</b>	0,196	-0,039
imp2	-0,225	-0,175	0,172	<b>0,848</b>	0,124	-0,038
imp3	-0,107	-0,069	0,103	0,661	0,221	-0,060
inf1	-0,059	-0,024	0,269	0,172	<b>0,824</b>	-0,089
inf2	-0,058	-0,039	0,321	0,200	<b>0,865</b>	-0,066
inf3	0,003	0,068	0,260	0,206	<b>0,766</b>	-0,123
inf4	-0,010	-0,081	0,280	0,161	<b>0,822</b>	-0,162
inf5	0,008	-0,097	0,339	0,188	<b>0,832</b>	-0,131
inf6	0,024	-0,064	0,377	0,149	<b>0,823</b>	-0,131
inf7	0,035	-0,033	0,271	0,206	<b>0,806</b>	-0,048
inf8	0,002	-0,008	0,312	0,159	<b>0,810</b>	-0,138
int1	0,110	0,177	-0,047	-0,009	<b>-0,108</b>	<b>0,839</b>
inf2	0,100	0,133	-0,243	-0,059	<b>-0,143</b>	<b>0,910</b>
inf3	0,183	0,126	0,010	-0,080	<b>-0,049</b>	<b>0,667</b>

Una segunda condición a tener en cuenta es la consistencia interna, es decir, evaluar con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para ello, el *composite reliability* debe ser  $> 0,7$ . Tal y como se puede apreciar en la tabla 2, en todos los casos se supera el valor de 0,82. En dicha tabla también se observa como el Alpha de Cronbachs supera en todos los casos 0,72, lo que indica que los constructos son fiables. Como tercer paso para evaluar la validez de las escalas utilizadas estudiamos la Varianza Extraída Media (AVE). Fornell y Larcker (1981) recomiendan que ésta sea superior a 0,5, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Como queda reflejado en la tabla 2 se cumple con este requisito.

Finalmente se analiza la validez discriminante, la cual nos informa en qué medida un constructo del modelo es diferente a los otros constructos que lo conforman. Una manera de comprobar esta circunstancia es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la AVE. En la tabla 2 se muestra la matriz de correlaciones

de los constructos, habiéndose sustituido en la diagonal el valor de la correlación por el de la raíz cuadrada de la AVE. Al ser los valores de la diagonal los mayores de cada fila y columna, se puede afirmar la existencia de validez discriminante.

**TABLA 2. FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO, VALIDEZ CONVERGENTE Y VALIDEZ DISCRIMINANTE**

AVE	COMPOSITE RELIABILITY	CROBNACH5 ALPHA		AUSVALORES	CINISMO	DECISRSE	IMPLICADO	INFPOS	PORINTERÉS
0,549	0,830	0,727	AusValores	<b>0,741</b>					
0,643	0,843	0,728	Cinismo	0,415	<b>0,802</b>				
0,706	0,878	0,790	DecisRSE	0,179	0,023	<b>0,840</b>			
0,656	0,849	0,730	Implicado	-0,216	-0,128	0,226	<b>0,810</b>		
0,670	0,942	0,930	InfPos	-0,008	-0,045	0,374	0,219	<b>0,819</b>	
0,659	0,851	0,763	PorInterés	0,139	0,173	-0,162	-0,054	-0,137	<b>0,812</b>

Los elementos situados en la diagonal, en negrita son la raíz cuadrada varianza media extraída (AVE). Los elementos ubicados fuera de la diagonal son las correlaciones entre los distintos constructos. Para que exista validez discriminante, los elementos diagonales deben tener un valor mayor que los que se sitúan fuera de ésta

Como consecuencia de que todas las pruebas realizadas anteriormente han resultado positivas, se puede afirmar que el modelo de medida utilizado resulta válido y fiable. Por ello, a continuación se procederá a evaluar el modelo planteado y que es objeto del estudio.

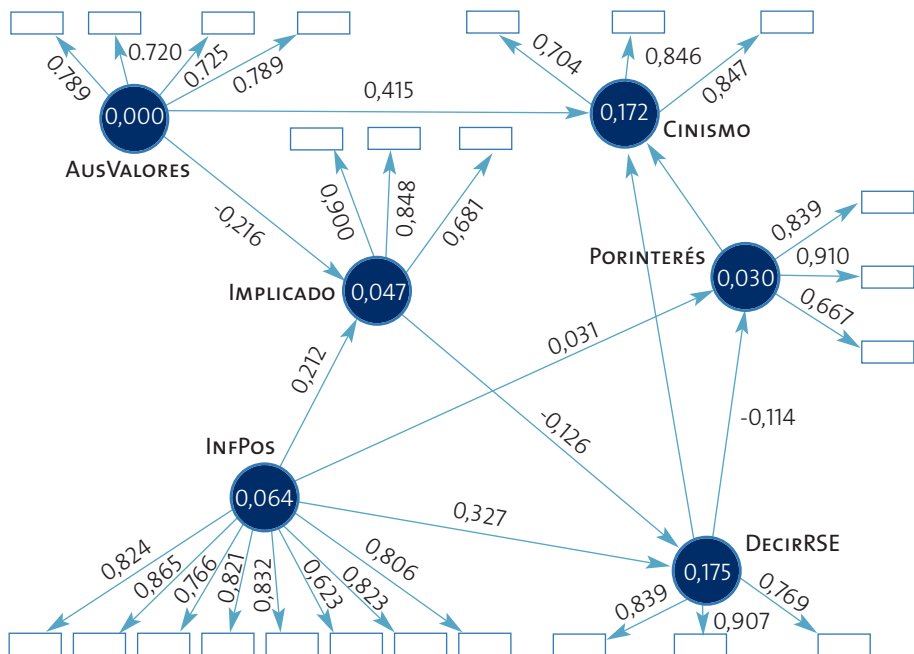
## EVALUACIÓN DEL MODELO

Una vez estudiada la validez del modelo de medida, a continuación se evaluarán las relaciones causales que se proponen en el modelo. De este modo, se intentará observar qué cantidad de la varianza de las variables

endógenas es explicada por los constructos que las predicen. Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor de la  $R^2$  para las variables latentes dependientes. En la figura 1, se puede apreciar como el valor de las  $R^2$  para la “DecisRSE” es del 0,175, lo que quiere decir el 17.5% de la varianza de este constructo es explicado por el modelo, concretamente por los constructos “Implicado”, “Cinismo”, “InfPos” y “PorInterés”. Por otra parte, y aunque sea un resultado secundario dentro del estudio, también se puede comentar que la varianza del constructo “Cinismo” se explica en un 17,2% por “AusValores”.

Para evaluar la validez de las distintas relaciones planteadas en el modelo se utiliza la Técnica del Bootstrap que nos ofrece la desviación típica y la T. Así, la estabilidad de las estimaciones se examina utilizando la t-statistic obtenida mediante el Test Bootstrap con 500 submuestras. Así, en la tabla 3 se puede observar que todas las hipótesis planteadas pueden ser aceptadas salvo el la relación entre “Cinismo” y “DecisRSE” y “PorInterés” con “DecisRSE”. No obstante, esta última también podría aceptarse en el caso de asumir un error del 10%.

**FIGURA 2. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURA**



**TABLA 3. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL**

HIPÓTESIS	EFECTO SUGERIDO	PATH COEFICIENTS	VALOR DE LA T (BOOTSTRAP)	SOPORTADA
H1: AusValores → Cinismo	+	0,415***	7,534	Sí
H2: AusValores → Implicado	-	-0,216***	-3,262	Sí
H3: Cinismo → PorInterés	+	0,173*	2,298	Sí
H4: Cinismo → DecisRSE	-	0,031	0,411	No
H5: Implicado → InfPos	+	0,212**	2,443	Sí
H6: Implicado → DecisRSE	+	0,153**	2,343	Sí
H7: InfPos → DecisRSE	+	0,327***	5,345	Sí
H8: PorInterés → DecisRSE	-	-0,114	-1,272	No
H9: PorInterés → InfPos	-	-0,125*	-1,734	Sí

\*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001; ns: not significant (based on  $\tau(499)$  one-tailed test)  $\tau(0.05; 499) = 1.64791345$ ;  $t(0.01; 499) = 2.333843952$ ;  $\tau(0.001; 499) = 3.106644601$

Además, para comprobar la validez del modelo, se realizó el Test de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Este test se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. En el caso de que la  $Q^2 > 0$ , indica que el modelo tiene relevancia predictiva. En caso contrario, no la tiene. Como se puede observar en la tabla 4, en todos los casos los valores de la  $Q^2$  son positivos, lo cual certifica la relevancia predictiva del modelo.

**TABLA IV. EFECTOS SOBRE LAS VARIABLES ENDÓGENAS**

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	EFECTO DIRECTO	CORRELACIÓN	VARIANZA EXPLICADA
Cinismo	0,172	0,548			
H1: AusValores		0,415	0,415	0,172	
Implicado	0,047	0,033			
H2: AusValores			-0,216	-0,216	0,047
PorInterés	0,030	0,016			
H3: Cinismo			0,173	0,173	0,030
DecisRSE	0,175	0,124			
H4: Cinismo			0,031	0,023	0,001
H6: Implicado			0,153	0,226	0,035

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	EFFECTO DIRECTO	CORRELACIÓN	VARIANZA EXPLICADA
H7: InfPos			0,327	0,374	0,122
H8: PorInterés			-0,114	-0,162	0,018
InfPos	0,064	0,041			
H5: Implicado			0,212	0,219	0,046
Hg: Por Interés	-0,125	-0,137	0,017		

Respecto a las hipótesis planteadas podemos concluir lo siguiente:

- La hipótesis 1 que planteaba que la ausencia de valores influye positivamente en el cinismo queda aceptada ( $\beta= 0,415, p<0,001$ ).
- La hipótesis 2 que planteaba que la ausencia de valores influye negativamente en la implicación de las personas queda validada ( $\beta= -0,216, p<0,001$ ).
- La hipótesis 3 que planteaba que el cinismo influye positivamente en considerar que las empresas realizan prácticas de RSE solamente por su interés queda aceptada ( $\beta= 0,173, p<0,05$ ).
- La hipótesis 4 que planteaba que el cinismo influye negativamente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel no se acepta ( $\beta= 0,031$ ).
- La hipótesis 5 que planteaba que la implicación social influye positivamente en ver bien el que se haga pública la información de RSE en la Red queda aceptada ( $\beta= 0,212, p<0,01$ ).
- La hipótesis 6 que planteaba que la implicación social influye positivamente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel queda aceptada ( $\beta= 0,153, p<0,01$ ).
- La hipótesis 7 que planteaba que la consideración positiva de que se haga pública en Internet la información relativa a RSE influye favorablemente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel queda aceptada ( $\beta= 0,327, p<0,001$ ).
- La hipótesis 8 que planteaba que considerar que las actuaciones de RSE se hacen por el propio interés de la empresa influye negativamente en que la compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel queda aceptada ( $\beta= -0,114, p<0,1$ ).

- *La hipótesis 9 que planteaba que considerar que las actuaciones de RSE se hacen por el propio interés de la empresa influye negativamente en la consideración positiva sobre que se haga pública la información sobre RSE en la Red queda aceptada ( $\beta = -0,125, p < 0,05$ ).*

## CONCLUSIONES

---

La conclusión principal que puede extraerse de este trabajo reside en el hecho de que se confirman todas las hipótesis planteadas salvo aquella que plantea que el cinismo influye negativamente en que la decisión de compra se vea afectada por las prácticas de RSE del hotel. Además cabe mencionar que la hipótesis 8 que relacionaba la creencia de que las empresas acometen acciones de RSE por propio interés con el que se la reserva de un hotel esté condicionado por sus prácticas de RSE solo se puede aceptar a un  $p > 0,1$ .

De estos resultados consideramos que se pueden extraer interesantes conclusiones. Así, el hecho de que sean las personas implicadas socialmente a las que más les condicione la RSE de los hoteles en el momento de realizar sus reservas, puede ser de utilidad para este tipo de empresas a la hora de captar a sus clientes a través de campañas de publicidad o informativas. Además, hace interesante que los hoteles intenten conocer cuáles de sus clientes tienen este tipo de actitud para poder ofrecerles un servicio que les pueda resultar más atractivo. Por otro lado, también puede resultar conveniente para estos establecimientos ser transparentes en cuanto a las prácticas de RSE que llevan a cabo ya que esto puede condicionar la decisión de compra de un grupo de personas. También, deben hacer un esfuerzo en hacer ver a sus clientes que cuando realizan este tipo de actuaciones no lo hacen simplemente por el beneficio propio sino que, además, detrás existe la intención de favorecer a la sociedad. En definitiva, consideramos que si las buenas prácticas de RSE son cada vez vistas como más relevantes por los clientes, los hoteles no pueden permanecer al margen y deben, por un lado qué tipo a qué tipo de clientes les afecta más y, por otro, utilizar medios como Internet para difundir sus buenas prácticas.

Este estudio también presenta limitaciones. La que hemos considerado como principal es que la muestra se obtuvo en su totalidad en las Islas Canarias territorio que, a tener una economía muy dependiente del turismo, aúna un entorno natural muy frágil y una sociedad con una crisis económica importante. Evidentemente, todo ello ha podido añadir un sesgo a las respuestas de los encuestados.

En cuanto a futuras investigaciones, consideramos adecuado profundizar en esta línea de investigación, tanto en la que relaciona la anomia con la información que se hace pública en Internet de las empresas, como en la de determinar si realmente los clientes de los hoteles conocen las prácticas relacionadas con RSE que tiene estos establecimientos y si, estas influyen en las reservas. Además, consideramos adecuado que se abra el abanico de edad de la población estudiada con el objeto de averiguar si presentan un comportamiento diferente. También sería interesante realizar un estudio similar en otro tipo de organizaciones, por ejemplo, las no lucrativas, para poder comparar los resultados obtenidos.

## REFERENCIAS

- Albareda-Vivó, L. & Balaguer-Franch, M.R. (2007). *La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros*. VV.AA., Responsabilidad Social Corporativa. Barcelona: ACCID.
- Anderson, J. & Frankle, A. (1980). Voluntary social report: An Iso-Beta Portfolio Analysis. *Accounting Review*, 55, 468-479.
- Argandoña, A. (2010). From action theory to the theory of the firm. *Working paper*. IESE.
- Argandoña, A & Hoivik, H. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, 89, 221-234.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS). Approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies, special issue on research methodology*, 2(2), 285-309.

- Barone, M.J., Miyazaki, A.D. & Taylor, K.A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another? *J Acad Mark Sci*, 28, 248-62.
- Basil, D. & Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, B. & Hill, R. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer. *Journal of business research*, 59, 46-53.
- Benavides-Delgado, J. (2010). Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 159-175.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row Publishers.
- Bramwell, W. y Lane, B. (1993). Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1, 1-5.
- Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *J Mark*, 61(1), 68-85.
- Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*, London: SAGE University Papers.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Castelló-Martínez, A. (2010). *La sensibilización medioambiental en redes sociales online*. *Fisec-Estrategias*, 13, junio, pp. 23-46. Recuperado de <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1261>
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22, 7-15.



- Creyer, E.H. & Ross, W.T.J. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *The Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- De Salas, M.I. (2010). La estrategia de comunicación basada en valores ecológicos como instrumento de la RSC. VV.AA., eBranding verde, Madrid: Dykinson.
- Drucker, P.F. (1954). New York: The practice of management, Harper & Row Publishers.
- Durkheim, E. [1893 (1973)]. *De la Division du Travail Social*. Paris: PUF.
- Durkheim, E. [1897 (1973)]. *Le Suicide*. Paris: PUF.
- Ellen, P.S., Mohr, L.A. & Web, D.J. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix? *J Retail*, 76(3), 393-406.
- Erdogan, N. & Barisb, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management* 28, 604-614.
- European Commission (2010). Corporate social responsibility (CSR). Recuperado de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)
- Folkes, V.S. & Kamins, M.A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes". *Journal of Consumer Psychology*, 3, 243-259.
- Frederick, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 39-50.
- George, D. & Mallery, P. (1995). *SPSS/PC step by step: a simple guide and reference*. EE.UU: Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- Gerde, V.W. & Wokutch, R.E. (1998). 25 years and going strong. *Business and Society*, 37(4), 414-446.
- Hall, D. & Brown, F. (2006). *Tourism and Welfare: Ethics, Responsibility and Sustained Well-being*. UK: CABI, Wallingford.

- Hunter, C. (1995). On the need to re-conceptulise tourism developmet. *Journal of Sustainable Tourism*, 3, 155-165.
- Hunter, C. & Green, H. (1995). *Tourism and the environment: a sustainable relationship*. London: Routledge.
- Lee, S. & Park, S. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management*, 28, 105-112.
- Levy, R. (1999). *Give and take*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Loureiro, S., Dias-Sardinha, I. & Reijnders, B. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 37, 172-178.
- Maclver, R.M. (1950). *The Ramparts We Guard*. New York., Macmillan.
- Maira, M.M. (2009). ¿Qué es responsabilidad social empresarial?”. *Revista i&m Investigación y Marketing*, 104, septiembre.
- Marks, S.R. (1974). Durkheim's Theory of Anomie. *American Journal of Sociology*, 80, pp. 329-63.
- Marshall, D. (2004). *New Media Cultures*. London: Arnold Publishers.
- McGuire, J.B., Schneeweis, T. & Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- Merton, R.K. (1938). Social structure and anomie. *American Sociological Review*, 3, 672-682.
- Merton, R.K. (1957). Priorities in scientific discovery. *American Sociological Review*, 22, 635-659.
- Merton, R.K. (1995). Opportunity structure: The emergence, diffusion, and differentiation of a sociological concept, 1930s-1950s, en Adler, F. y Laufer, W.S (Eds.). *The legacy of anomie*. New Brunswick: Transaction, pp 3-78.
- Mohr, L.A. & Webb, D.J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.

- Mohr, L.A., Webb, D.J. & Harris, K.E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible. The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 1, 45-72.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Organización Mundial del Turismo (1999). *Guía para Administradores locales: Desarrollo Turístico Sostenible*, Madrid:OMT.
- Ostas, D.T. (2004). Cooperate, comply, or evade? A corporate executive's social responsibilities with regard to Law. *American Business Law Journal*, 41(4), 559-594.
- Papasolomou-Doukakis, I., Krambia-Kapardis, M. & Katsioloudes, M. (2005). Corporate social responsibility: the way forward? Maybe not! *European Business Review*, 17(3), 263-279.
- Pinillos, A. (2009). RSW 2.0. Una herramienta de competitividad para el futuro, Telos, 79. Recuperado de <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/cuadernograbar.asp?idarticulo=6&rev=79.htm>
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preston, L. (1978). Analyzing corporate social performance: Methods and results. *Journal of Contemporary Business*, 7, 135-150.
- Ringle, C.M., Wende, S. & Will, A. (2005). Smartpls para Windows. 2005. Versión 2.0 (beta), University of Hamburg, Hamburg, Germany.
- Rodríguez García, J. (2006). Análisis comparativo de confiabilidad y validez de dos escalas de anomia. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(2), 193-204
- Rodríguez, F.J. & Armas Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms, *International Journal of Hospitality Management*, 26, 824-839.

- Romita, T. (2009). Intervenir en las preocupaciones sociales. Una reflexión sobre la Corporate Social Responsibility en el turismo de Italia. *ROTUR Revista de ocio y turismo*, 2, 83-106.
- Ros-Diego, V.J. & Castelló-Martínez, A. (2011). La comunicación de la responsabilidad en los medios sociales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 67, 47-67. Recuperado de [http://www.revistalatinacs.org/067/947\\_UA/03\\_Araceli.html](http://www.revistalatinacs.org/067/947_UA/03_Araceli.html)
- Scanlon, N.L. (2007). An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 711-723.
- Sen, S. & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *J Mark Res*, 38(2), 225-43.
- Sierra Bravo, R. (1991). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo.
- Solano Santos, L.F. (2009). Hacia una nueva concepción de la responsabilidad social. *Doxa Comunicación*, 9, 35-49. Recuperado de <http://www.humanidades.uspceu.es/pdf/DOXA9-2.pdf>
- Srole, L. (1956). Social integration and certain and certain corollaries: an exploratory study. *American Social Review*, 21, 709-716.
- Stanwick, P. & Stanwick, S. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17, 195-204.
- Stanwick, S. & Stanwick, P. (2000). The relationship between environmental disclosures and financial performance: An empirical study of US corporations. *Eco-Management and Auditing*, 7, 155-164.
- Stanwick, P. y Stanwick, S. (2009). *Understanding Business Ethics*. New York: Pearson.
- Tsai, W., Hsu, J., Chen, C., Lin, W. & Chen, S. (2010). An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and costs evaluation in the international tourist hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 29( 3), 385-396.

- Vargas Martínez, E. (2007). *Gestión Ambiental & responsabilidad social empresarial (RSE) en el sector turístico de Cancún*, UNAEM. México: Quintana Roo.
- Visser, W. (2011). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7-22.
- Wold, H. (1979). *Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarce: An Example of the Use of Partial Least squares* (Cahiers du Département D'Économétrie), Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève, Geneva, Switzerland.

## INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES HOTELIERES : CAS DE LA VILLE D'AGADIR

Dr. Lahsen Oubdi

*Enseignant chercheur à l'ENCG, Université Ibn Zohr – Agadir*

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit (LAREFA)*

*l.oubdi@uiz.ac.ma ou lahsen1105@yahoo.fr*

Wafa ANADDAME

*Doctorante en Economie Appliquée. Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et Sociales- Agadi*

### ABSTRACT

*Depuis quelques années, la crise devient un état quasi permanent et fait partie de la vie des entreprises. Face à ces menaces, l'intelligence économique apporte une réponse pragmatique : être le premier sur l'information, le premier à la traiter et enfin, le premier à agir.<sup>1</sup> Dans ce contexte, le tourisme occupe une place prépondérante pour le développement économique régionale et nationale. La pérennité de ce secteur, fragile et sensible, est tributaire de l'anticipation des changements brusques du secteur. L'intégration de l'intelligence économique dans le secteur touristique étant très récente au niveau mondial. Cette communication tentera d'une part d'appréhender, par le biais d'une enquête, la perception de l'Intelligence Economique et le degré de son intégration par les entreprises hôtelières de la ville d'Agadir et d'autre part de cerner l'effet de l'appartenance à une chaîne hôtelière sur cette intégration.*

---

<sup>1</sup> A, ALAOUI. (2009). *Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc*. Paris : Koutoubia. p. 42.

## MOTS CLÉS

*Entreprises hôtelières, Intelligence Economique, Veille stratégique, management de l'information, compétitivité, prise de décision.*

## RESUMEN

En los últimos años, la crisis se convierte en un estado cuasi-estacionario y es parte de la vida corporativa. Frente a estas amenazas, la información económica proporciona una respuesta pragmática: ser el primero en la información, el primero en tratar y por último, el primero en actuar. En este contexto, el turismo ocupa un lugar destacado para el desarrollo económico regional y nacional. La sostenibilidad de este sector, frágil y sensible, depende de anticiparse a los cambios repentinos en el sector.

La integración de la inteligencia empresarial en el sector turístico es muy reciente en todo el mundo. Este intento de comunicación en primer lugar a entender, a través de una encuesta, la percepción de la Inteligencia Competitiva y el grado de su integración con las empresas hoteleras de la ciudad de Agadir y en segundo lugar para identificar el efecto de pertenecer a una cadena en esta integración.

## PALABRAS CLAVE

Las compañías hoteleras, Inteligencia de Negocios, Business Inteligencia, Gestión de la Información, la competitividad y la toma de decisiones.

## INTRODUCTION

---

Depuis quelques années, la compétition économique est devenue planétaire. Les dirigeants des entreprises doivent prendre leurs décisions dans un environnement de plus en plus volatile et incertain. La mondialisation des marchés, l'accélération des mutations technologiques et l'explosion de la quantité d'informations produites, le glissement de la guerre militaire à la guerre de l'information et le passage de l'économie de la rareté à la

société de l'abondance sont tant de facteurs ayant mis les acteurs économiques devant l'obligation de maîtriser l'information stratégique pour renforcer ou protéger leur performance économique et leur compétitivité.

L'accroissement de plus en plus important du volume d'informations pose aujourd'hui pour l'entreprise, le problème d'obtenir rapidement des informations pertinentes et à valeur ajoutée pour répondre à temps à certaines situations ou même pour en anticiper d'autres. Sous cette forte contrainte de pertinence et de temps, ces informations doivent être trouvées, gérées et mises à la disposition des acteurs de l'organisation qui en ont besoin. L'identification et la collecte des informations qui peuvent répondre à ces besoins peuvent être réalisées en adoptant une démarche d'intelligence économique (IE) allant de l'identification du problème jusqu'à l'élaboration des indicateurs nécessaires à sa résolution.

L'Intelligence Economique (IE) ne dispose ni de définition consensuelle, ni de point de vue unique. Selon la définition proposée par la commission consultative sur la formation à l'intelligence économique *“L'intelligence économique est un mode de gouvernance macro et micro-économique dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique. Elle procède d'une volonté qui émane du plus haut niveau de l'entité, quelles que soit la nature et la taille de cette dernière –Etat, territoire, entreprise, organisme professionnel, etc. Elle implique un pilotage, une dynamique, une organisation ainsi que des outils... L'intelligence économique ne se limite pas non plus seulement à la veille, qui consiste à surveiller et à décrypter l'environnement en vue de détecter, voire d'anticiper les menaces et les opportunités. Elle comporte également les autres volets précités: expertise, diffusion interne, sécurisation de l'information et protection du patrimoine, de même que les actions d'influence sur l'environnement.”*<sup>2</sup> Cette définition donne à l'IE tout son sens en abordant ses trois composantes à savoir: la veille stratégique, les mesures de sécurisation et de protection du patrimoine et les actions d'influence.

---

2 Définition adoptée le 31 mars 2004 par la commission consultative sur la formation à l'intelligence économique.



Si l'Intelligence Economique moderne est née à la fin de la guerre froide, elle puise ses fondements historiques dans la république de Venise, cité-état au rayonnement et à la puissance commerciale exceptionnelle au XVème siècle. L'Intelligence Economique consistait alors à rapprocher des rapports extrêmement détaillés fournis par les capitaines de vaisseaux et à les analyser pour déterminer les itinéraires et les denrées les plus propices à la maximisation du profit. Cette technique de collecte de l'information stratégique, ainsi que son exploitation, constitue la première grande réussite économique d'une entité qui ne produit rien, ne dispose pas de ressources naturelles, mais gère et améliore en permanence la meilleure chaîne de distribution au monde.

Le sujet est d'actualité, en témoigne les différents sommets réalisés au niveau international pour sensibiliser à l'importance de l'usage de l'Intelligence Economique au sein des structures publiques et privées. Ce nouveau concept commence, donc, à prendre place dans les différents secteurs de l'économie et aux niveaux micro et macro-économique.

Au Maroc, l'IE a vu le jour dans les années 90, ainsi de nombreux décideurs, universitaires et experts se sont penchés sur l'étude de cette pratique. Des rencontres ont été organisées pour sensibiliser les entreprises et les établissements publics sur l'importance et l'enjeu de l'Intelligence Economique comme une démarche de maîtrise de l'information stratégique.

Malgré l'importance que peut jouer dans l'évolution et le développement des différents secteurs économiques et du secteur touristique, en particulier, peu d'études empiriques ont été réalisées dans ce cadre. Cette notion n'est pas encore un sujet d'envergure pour être débattu au sein de l'entreprise. La question centrale que nous nous posons alors est: **les entreprises hôtelières d'Agadir pratiquent-elles l'Intelligence Economique pour promouvoir leurs activités? Et qu'il est l'effet de l'appartenance à une chaîne hôtelière nationale ou internationale sur la pratique de l'IE?**

Pour illustrer la conscience et la pratique de l'Intelligence Economique dans les entreprises hôtelières de la ville d'Agadir, nous avons mené une enquête auprès des dites entreprises dont les résultats seront analysés après la présentation du processus d'Intelligence Economique.

## **PROCESSUS D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**

---

L'intelligence économique est un processus à caractère stratégique ayant pour ultime objectif de mener à une prise de décision, à un moment opportun. Ce processus se matérialise par un ensemble d'actions coordonnées entre elles, mettant en œuvre des moyens humains et matériels au sein d'une entreprise. Ces actions sont regroupées en deux catégories : les opérations de surveillance et les opérations d'exploitations. Toutefois l'intelligence économique ne sera efficace qu'en intégrant d'autres opérations jugées importantes à savoir celles de la sécurité et la protection du patrimoine de l'entreprise ainsi que les actions visant une utilisation offensive ou proactive de l'information.

### **LES OPÉRATIONS DE SURVEILLANCE**

C'est la base de l'intelligence économique et comprend trois opérations distinctes : la recherche, la collecte et la diffusion de l'information. Avant d'entamer la recherche et le recueil des informations, il est indispensable d'identifier les besoins en information en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise.

#### **La détermination des besoins en information**

La phase de définition des besoins en information permet d'identifier le champ de surveillance de l'entreprise et de définir le périmètre de la veille. Deux champs de surveillance peuvent être distingués :

- Surveillance globale et permanente: Pour ce type de surveillance, l'entreprise est amenée à effectuer une veille globale et permanente de son environnement.
- Surveillance ciblée: Il s'agit de découper l'environnement en domaines ou acteurs à surveiller, de les hiérarchiser selon leur degré d'importance et de les actualiser régulièrement pour faire évoluer les axes de veille en fonction des changements de l'environnement.

## La collecte d'information

Une fois les besoins en informations identifiés, la recherche d'informations s'impose et par conséquent l'identification et l'exploitation des sources. La littérature relative à l'intelligence économique distingue deux types de sources d'informations : les sources formelles et les sources informelles.

- Sources formelles d'information : Ce sont des informations publiées, c'est-à-dire celles où il existe un support papier (La presse, les bases de données, les brevets, les normes, les études publiques ou privées, l'internet, les rapports annuels des sociétés...).
- Sources informelles d'information : Ce sont des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle, que l'on peut collecter de manière indirecte mais légalement. Elles sont variées. Citons quelques exemples : les colloques, les congrès, les fournisseurs, les concurrents...

## La diffusion de l'information

L'opération de recherche et de captation d'informations doit se compléter par une opération de diffusion des informations captées aux experts et analystes pour pouvoir créer de la valeur ajoutée. Si l'information collectée n'est pas diffusée aux personnes concernées, le travail préalablement effectué sera inutile. Cette mise à disposition de l'information se réalise en deux phases :

- la première consiste à diffuser les informations brutes collectées par les observateurs aux experts qui vont les traiter par la suite;
- la deuxième consiste à diffuser les informations élaborées, interprétées par les experts à ceux qui en ont besoins notamment les décideurs, ou ceux que l'on estime concernés.

## LES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION

Afin que les informations trouvées soient utiles pour l'entreprise, il ne faut pas qu'elles demeurent brutes. Il faut donc les exploiter afin qu'elles révèlent leur véritable essence. Les opérations d'exploitations comportent deux opérations distinctes : le traitement et l'utilisation.

### Le traitement

L'information qui arrive à l'entreprise est noyée dans un flot d'informations inutiles appelé bruit. Le traitement de l'information est un processus qui permet de transformer les informations brutes collectées souvent fragmentaires et hétérogènes en un ensemble signifiant porteur de sens pour l'utilisateur. Traiter consiste donc à donner de la valeur à l'information et d'amortir les coûts dépensés lors de la collecte.<sup>3</sup> Les opérations de traitement peuvent être scindées en deux étapes :

- **Evaluation:** C'est une étape intermédiaire entre l'acquisition de l'information et son exploitation proprement dite. Elle conditionne la valeur des connaissances en assurant la qualité et la fiabilité des informations collectées en fonction de leur source et de leur contenu.<sup>4</sup> L'information est évaluée selon deux paramètres : la probabilité de véracité de l'information et l'enjeu qu'elle représente pour l'entreprise.
- **Interprétation et synthèse :** L'interprétation consiste à essayer de diagnostiquer des événements complets à partir de quelques faits perçus, parfois sans rapport évident entre eux, et à reconstituer la photo générale primitive à partir de quelques morceaux seulement. Une fois cette interprétation faite, il faut donc passer à la phase de synthèse.

---

3 B, MARTINET, Y-M, MARTI. (2001). *L'intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Editions d'Organisation. p. 56.

4 F, BULINGE. (2007). "Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique". In MOINET, N. (éd.), CHIROUZE, Y. (éd.). *L'intelligence économique*. Paris : Editions ESKA, p. 40.

Cette dernière consiste à passer d'une masse d'informations brutes ou interprétées à un tout homogène et concis.

## L'utilisation

C'est l'étape ultime du processus de l'Intelligence Economique, l'information recherchée, collectée, traitée et diffusée doit permettre aux décideurs d'en faire un usage défensif ou offensif.

### *L'usage défensif de l'information*

Une dimension défensive de l'intelligence économique, recouvre la contre-intelligence et la protection du patrimoine de l'organisation.

- La contre-intelligence : La contre-intelligence fait partie des outils dont dispose l'entreprise pour se défendre contre les rumeurs, la désinformation, la diffamation, la manipulation et autres agressions matérielles et immatérielles. C'est une arme défensive qui anticipe et décrypte les dangers à venir et met en place des parades appropriées.<sup>5</sup>
- Protection et sécurité de l'information : La mise en place d'un système pertinent de sécurité d'information nécessite une classification stricte des informations car certaines n'ont aucune valeur stratégique. Cela permet de déterminer les besoins en sécurité, c'est-à-dire identifier avec précision les informations qui doivent être protégées.

### *L'usage offensif de l'information*

L'intelligence économique va plus loin que les seules pratiques défensives, elle intègre également le benchmarking, la désinformation et le lobbying, applications majeures d'un usage offensif de l'information.

---

<sup>5</sup> F, MOSER., M, BORRY. (2002). *Intelligence stratégique et espionnage économique: côtés pile et face de l'information*. Paris : L'Harmattan. pp.180-182.

- Le benchmarking: Il s'agit d'un outil de management qui consiste à observer l'environnement de l'entreprise, à y établir des performances à égaler. Cet outil peut être appliqué entre entreprises concurrentes comme il peut également être appliqué entre des entreprises aux marchés totalement différents lorsque la société-étalon est reconnue comme leader dans une fonction précise.
- Le lobbying: c'est une stratégie de pression et d'influence qui consiste en un usage offensif de l'information dans le but d'influencer les comportements ou les actions d'un acteur de l'environnement extérieur comme par exemple un fournisseur, un éventuel partenaire privé ou public ou encore des collectivités territoriales et des Etats, afin de faciliter la mise en œuvre des stratégies choisies.<sup>6</sup>
- La désinformation : La désinformation est une action qui consiste à diffuser une information fausse pour modifier la connaissance d'un acteur. C'est une pratique utilisée par certaines entreprises pour discréditer un concurrent, nuire à son image ou provoquer des réactions intéressantes.

## **OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

---

### **OBJECTIFS DE L'ÉTUDE**

L'objectif de notre étude est d'évaluer la pratique de l'Intelligence Economique par les entreprises hôtelières de la ville d'Agadir. Il consiste également à cerner l'effet de l'appartenance à une chaîne hôtelière nationale ou internationale sur l'intégration des ces pratiques.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous avons mené une enquête auprès des entreprises d'hébergement de la ville d'Agadir. Le choix du secteur touristique est justifié par maintes raisons:

---

6 N, LESCA., M-L, CARON-FASAN. (2006). *Veille anticipative*. Paris: Hermès Science Publications. p. 94.

- Tout d'abord, le tourisme est l'activité "phare" de la ville d'autant plus que celle-ci est classée première en capacité hôtelière balnéaire sur le plan marocain ;
- Ensuite, ce secteur a une grande importance au niveau économique et social du fait qu'il est considéré comme le premier créateur d'emploi de la ville ;
- Aussi, le secteur touristique est un secteur fragile et sensible aux changements et mutations de l'environnement national et international, ce qui donne à l'IE une raison d'être dans ce secteur ;
- Enfin, le secteur touristique à Agadir abrite à la fois des entreprises locales, des chaînes nationales ou encore internationales ce qui nous permet de mesurer l'effet de l'appartenance à une chaîne sur l'intégration de l'IE dans la gestion.

## **MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

Pour atteindre plus explicitement les objectifs de cette étude, un questionnaire a été administré en face à face aux responsables des entreprises enquêtées: les répondants sont constitués essentiellement de directeurs administratifs et de directeurs commerciaux.

### **Elaboration du questionnaire**

Partant des objectifs de l'étude, un questionnaire d'enquête a donc été élaboré. Ce questionnaire est bâti en quatre parties et comporte 76 questions:

- Informations générales: (dénomination sociale date de création, coordonnées, effectifs permanents et temporaires, chiffre d'affaire annuel, implantation...);
- Environnement de l'entreprise (marchés émetteurs, concurrents...);
- Gestion de l'information par l'entreprise (collecte, analyse, mémorisation, diffusion, protection...);
- Perception et pratique de l'intelligence économique au sein des entreprises.

## Etude exhaustive

Pour mieux répondre à notre problématique, nous avons choisi de mener une étude exhaustive sur une population totale de 78 entreprises d'hébergement à partir d'une base de données fournie par la délégation régionale du ministère de tourisme à Agadir. Nous avons éliminé de la liste fournie les entreprises ayant fermées leurs portes pour réaménagement ou pour litiges juridiques, les entreprises n'ayant pas de direction commerciale à Agadir (Les Dunes d'Or, Ibis Moussafir) ainsi que des entreprises ayant la même direction générale et commerciale<sup>7</sup>, le nombre final s'est élevé à 68 entreprises.

Sur les 68 entreprises contactées, 48 entreprises ont refusé de faire part de notre enquête, soit un taux de refus de 70,5%. Les entreprises récalcitrantes ont refusé soit pour des soucis de confidentialité soit de manière indirecte (directeur en congé ou en déplacement, retard excessif), ce qui ramène à 20 le nombre des entreprises qui ont alimenté ce travail par leurs réponses.

## Méthode d'analyse des données collectées

Nous avons dépouillé les données collectées à l'aide d'un logiciel de traitement statistique "SPHINX", ce qui nous a permis d'aboutir à des résultats significatifs sous forme de tableaux à simple entrée (Tri à plat) et à double entrée (tri croisé des variables ciblées).

---

<sup>7</sup> Pour le groupe Tikida, on a pris Tikida dunes et pour Atlas Hospitality, on s'est limité à Royal Atlas.



## **PRATIQUE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE PAR LES ENTREPRISES HÔTELIÈRES D'AGADIR**

---

### **INFORMATIONS GÉNÉRALES**

Notre population est constituée dans sa majorité des PME et Grandes entreprises, les petites entreprises de moins de 50 employés ne constituent que 16,7% du total.

La entreprises ayant accepté de faire part de notre enquête sont les hôtels 5\* (100%). Les hôtels 3\*, 2\* et 1\* sont sous représentés dans notre étude (17%) vu que la majorité de ces hôtels a refusé de collaborer. En termes d'appartenance, notre population est constituée d'entreprises locales (65%), d'entreprises appartenant à une chaîne nationale (20%) et de celles appartenant à une chaîne internationale (15%).

Les chaînes nationales représentées sont:

- Atlas Hospitality Hôtels (RAM), avec Royal Atlas;
- Ryad Mogador Hôtels, avec Ryad Mogador Al Madina;
- Tikida Hôtels, avec Tikida Dunas;
- CIH (Crédit Immobilier et Hôtelier), avec Les Omayades.

Les chaînes internationales représentées sont:

- Accor Hôtels, avec Sofitel;
- Palm Dorint Hôtels & Resorts, avec Dorint atlantic Palace;
- Société Palais des Roses International (Groupe Dallah Al Baraka), avec Palais des Roses International.

Le département administratif et financier ainsi que le département ressources humaines manifestent une forte présence dans la population cible. Cependant, on notera une présence moins prononcée des départements marketing, système d'information et logistique. La majorité des entreprises ayant déclaré avoir un département système d'information l'assimile encore au département informatique.

**GRAPHIQUE 1: EXISTENCE DES DÉPARTEMENTS**

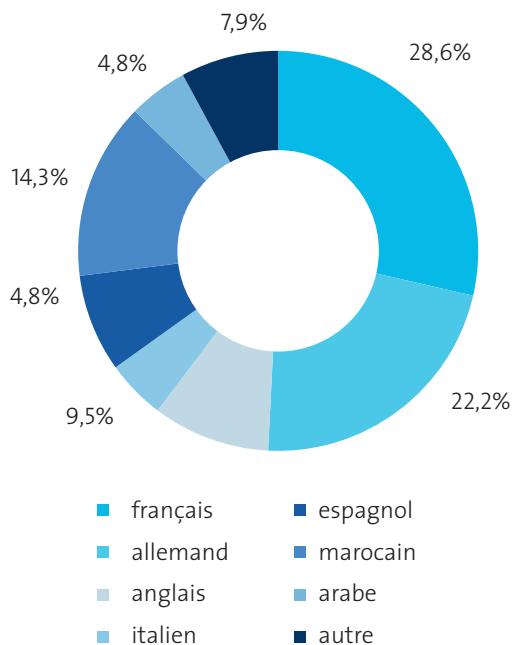
Une première constatation nous permet, donc, de déduire que ces départements, liés à l'information, à l'innovation et donc permettant une meilleure réactivité et une meilleure compétitivité n'existe que chez (65%) de la population.

### **ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES ET PERCEPTION DE LA CONCURRENCE**

Dans ce volet, les questions posées avaient pour objectif de cerner l'environnement dans lequel évoluent les entreprises touristiques de la ville d'Agadir pour pouvoir par la suite mesurer le degré de prise de conscience des entreprises de la concurrence livrée dans ce secteur.

#### **Les marchés émetteurs**

Le tourisme à Agadir, comme c'est le cas au Maroc, est dominé par le marché français. Ce constat est reflété dans les réponses des responsables concernant les principaux marchés émetteurs.

**GRAPHIQUE 2: RÉPARTITION DES MARCHÉS ÉMETTEURS**

Les autres marchés qui commencent à prendre part du marché agadiri sont le marché russe et irlandais. Cela est dû selon les responsables aux efforts fournis pour attirer de nouveaux marchés. Ces efforts prennent généralement la forme de brochures publicitaires (35%), de E-Commerce (30%), de participation aux salons et foires (20%) et de promotions (20%).

La majorité des entreprises estiment que les marchés sur lesquels elles sont présentes sont actuellement porteurs. Elles estiment également avoir suffisamment diversifié leurs marchés pour remédier aux effets d'un retournement. Toutefois l'analyse des marchés émetteurs montrent une forte concentration sur le marché français, en particulier, et les marchés européen en général ce qui pose une interrogation sur ce degré de diversification.

## Perception de la concurrence

Au niveau de la concurrence les entreprises ne semblent pas conscientes de son origine, puisque seule 60% des entreprises estime que cette concurrence est internationale. Malgré les divergences dans l'appréciation de l'origine de la concurrence, son évaluation semble faire l'unanimité, 80% des entreprises voient que cette concurrence est forte et seule 5% l'estiment comme étant faible. On peut globalement dire que la concurrence est, pour 95% des entreprises, de haut niveau<sup>8</sup>.

La concurrence par les prix est très dominante (80%). Certaines entreprises ont réclamé le fait que des entreprises mieux classées bradent les prix. Il existe une différence notable entre les entreprises locales et celles appartenant à une chaîne hôtelière nationale ou internationale quant à la perception de la concurrence. La concurrence pour des entreprises locales est appréhendée localement. 54% de ces entreprises n'appréhendait pas la concurrence hors du champ national.

Les responsables des entreprises appartenant à des chaînes semblent plus à même d'appréhender la notion de la concurrence dans un sens plus large. Ainsi considèrent-ils comme concurrents l'ensemble des établissements d'hébergement implantés au niveau local, national ou international. Des hôtels tunisiens, espagnols et turcs étaient considérés comme concurrents.

## L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES D'HÉBERGEMENT D'AGADIR

Au court de cette section nous allons présentés les différents aspects de l'intelligence économique au sein des entreprises touristique de la ville d'Agadir en suivant le même cheminement présenté dans le premier axe (Processus d'Intelligence Economique).

---

8 C'est-à-dire une concurrence forte ou moyenne.

## Gestion de l'information par l'entreprise

Ce volet vise une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises acquièrent et gèrent l'information les concernant.

### *La définition des besoins en informations*

Les informations les plus requises pour les entreprises d'hébergement sont les informations commerciales. Ces informations concernent d'abord l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent ces entreprises. La concurrence est appréhendée localement pour la majorité des entreprises locales, en somme 40% des entreprises interviewées appréhendent la concurrence au niveau locale ou nationale, ce qui pose un problème de la suffisance des informations collectées.

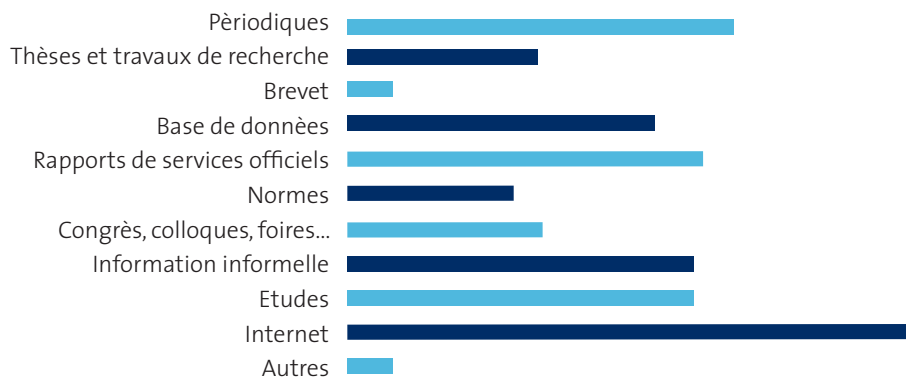
D'autres informations commerciales revêtent une importance pour saisir les opportunités sur le marché mondial. Il s'agit notamment des principaux marchés émetteurs et de l'évolution de leurs caractéristiques sociologiques, économiques...

Ces informations sont importantes dans la mesure où ils vont permettre une adaptation des actions commerciales menées en fonction du profil global relatif au marché émetteur.

Des d'informations importantes ne semblent pas susciter l'intérêt des responsables, il s'agit notamment des informations liées aux évolutions de la réglementation nationale et internationale, des risques sociaux ou encore environnementaux.

### *La collecte d'informations*

Nous avons présenté aux entreprises interrogées une liste d'éventuelles sources d'information afin d'identifier les sources les plus utilisées. Nous avons ainsi constaté que les sources d'information sont utilisées par les entreprises de manières différentes comme le montre le graphique suivant:

**GRAPHIQUE 3: LES SOURCES D'INFORMATION**

Ainsi, nous pouvons percevoir que les entreprises privilégient six supports d'informations, il s'agit des périodiques, bases de données, rapports de services officiels, informations informelles, études et internet. Ce dernier semble être la source la plus utilisée puisque 80% des entreprises l'utilisent.

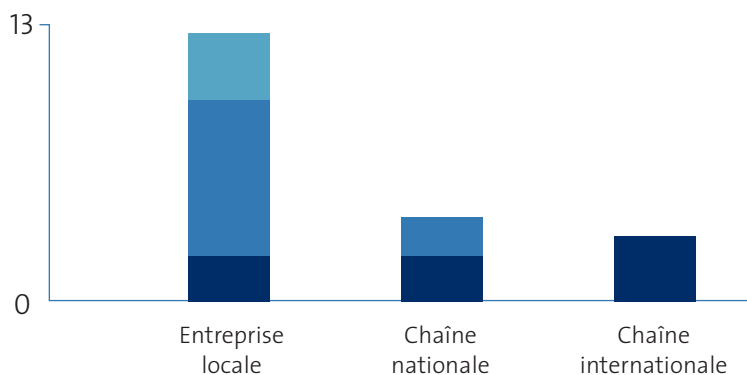
L'internet peut constituer une source précieuse d'informations susceptible de pourvoir les besoins informationnels des responsables. Par ailleurs, et en dépit de l'unanimité sur la nécessité de l'outil internet et de son rôle important dans la simplification et la réduction du coût de l'information ainsi que dans la communication entre partenaires, ce dernier peut être également porteur de menaces vu le risque d'insécurité de l'information.

Les entreprises ont affiché une grande importance à la sensibilisation de leur personnel à l'importance de l'information, 80% des entreprises ont répondu par l'affirmative à la question relative à l'organisation des séances de formation à l'importance de l'information et 70% ont confirmé la forte implication du personnel dans le processus de collecte d'information. Toutefois, un responsable de recueil d'information n'est présent que dans 20% des entreprises questionnées.

Si le personnel est sensibilisé à l'information, on peut se demander sur le "quoi" de cette information. Nous avons constaté l'absence de formulation par écrit de la stratégie, donc la sensibilisation du personnel

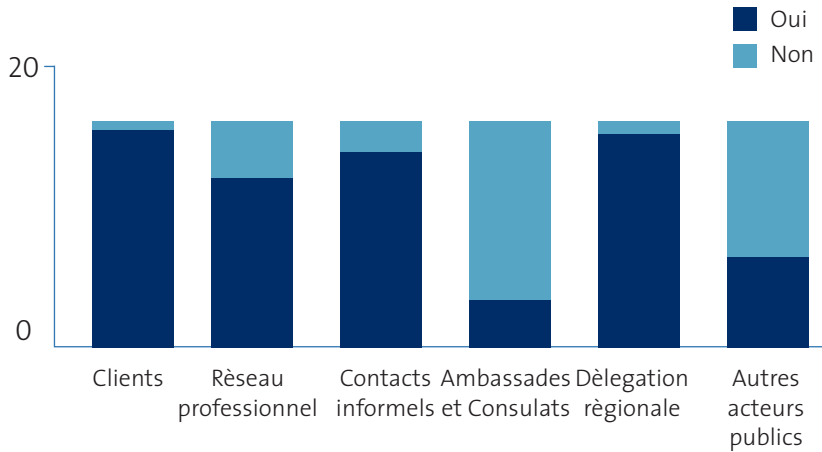
à l'information reste relative dans un tel contexte car le personnel, ignorant la stratégie de son entreprise, ne pourrait discerner l'information pertinente de celle qui ne l'est pas. D'autre part, nous avons relevé que la majorité des hôtels est hantés par le "spectre du secret", cela signifierait que le flux informationnel serait au meilleur des cas, uniquement ascendant, ce qui témoignerait d'un dysfonctionnement de la communication au sein de ces entreprises.

**GRAPHIQUE 4: NIVEAU D'INFORMATION SUR LES CONCURRENTS EN FONCTION DE L'APPARTENANCE**



Le niveau d'information à la disposition des entreprises sur leurs concurrents diffère, les entreprises appartenant à une chaîne internationale estiment avoir un bon niveau d'information sur leurs concurrents. Pour les entreprises locales le niveau d'information sur les concurrents semble faire défaut, il n'est que moyen ou faible dans 74,6% des cas.

GRAPHIQUE 5: UTILITÉ DE L'INFORMATION SELON LA SOURCE



Les clients fournissent des informations utiles aux entreprises dans la mesure où ils proposent des modifications ou présentent des remarques à prendre en considération par les hôtels, ces remarques émanent d'une comparaison faite par les touristes entre les différentes offres. Les hôtels déclarent que ces remarques leur permettent d'adapter l'offre aux besoins des clients.

Les contacts informels constituent une autre source d'informations utiles. Ces derniers, généralement placés auprès des concurrents (salariés ou stagiaires), apportent des informations très importantes et en temps réel.

La délégation régionale semble jouer un rôle important dans la fourniture d'informations utiles aux entreprises d'hébergement, les autres établissements publics tels les ambassades et consulsats à l'étranger ne semblent pas remplir leur rôle d'apporter aux acteurs nationaux toute aide ou information utile leur permettant d'affronter leurs concurrents internationaux à armes égales.



---

**GRAPHIQUE 6: PRATIQUE DE SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT**


---



Tous les responsables interrogés ont unanimement répondu qu'elles suivaient de près la concurrence. Toutefois c'est au niveau de la description de cette démarche qu'une différence semble se manifester entre les entreprises locales et celle appartenant à une chaîne nationale ou internationale.

Les entreprises locales semblent opter pour un suivi informel émanant du personnel des autres établissements hôteliers ou se cantonner à une vigilance passive se basant sur la collecte d'informations sur internet. Les entreprises appartenant à une chaîne hôtelière et en particulier celles appartenant à une chaîne internationale se basent, pour le suivi de la concurrence, sur des études menées à une grande échelle (au niveau international). Elles bénéficient à ce niveau du soutien des sièges sociaux situés à l'étranger. Pourtant, les entreprises ne semblent pas accorder une grande importance au suivi des marchés émetteurs sur lesquels elles ne sont pas présentes et ce malgré l'importance déclarée à l'information en tant qu'outil d'accroissement de la compétitivité.

### *Traitement et analyse de l'information*

Le traitement de l'information commence par l'évaluation de sa crédibilité et de la fiabilité de la source, les entreprises questionnées ne semblent pas prendre la mesure du risque encouru en cas de non vérification de l'information. Seule la moitié des entreprises recourt à une vérification de la crédibilité de l'information, alors que l'évaluation de la fiabilité de la source d'information est adoptée par 70% des entreprises.

### GRAPHIQUE 7: LA VÉRIFICATION DE LA FIABILITÉ DE LA SOURCE D'INFORMATION EN FONCTION DE L'APPARTENANCE DE L'ENTREPRISE



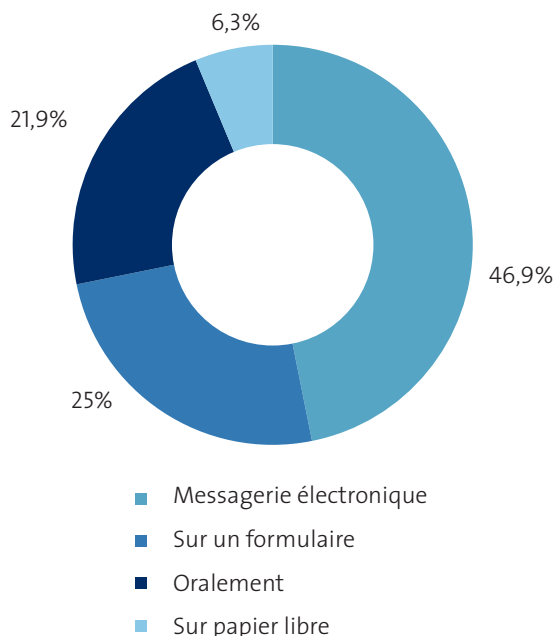
Les entreprises appartenant aux chaînes internationales semblent les plus conscientes de l'importance de la vérification de la fiabilité de la source d'information (100% des entreprises questionnées optent pour la vérification), les entreprises locales sont moins conscientes puisque seules 61,5% la pratiquent. L'analyse de l'information recueillie est une étape nécessaire pour donner de la valeur à l'information collectée. La quasi-totalité des entreprises déclarent procéder à une analyse de l'information collectée, pour le faire, 75% des entreprises utilisent l'outil informatique, 15% recourent aux réseaux d'experts alors que le reste déclare que c'est la direction générale qui s'occupe de cette tâche.

#### *La diffusion de l'information*

Une fois collectée et traitée, l'information doit être diffusée au sein de l'entreprise aux utilisateurs potentiels pour pouvoir créer de la valeur ajoutée. La première question qui se pose est : à qui diffuser les informations traitées. Il faut, donc, définir préalablement à qui cette information doit parvenir.

Dans notre cas, c'est la direction générale qui reçoit les informations traitées pour 75% des cas, 15% des entreprises adressent ces informations aux services concernés (commercial, marketing, hébergement), alors que seuls 5% des cas diffusent les informations à un public plus large (partenaires).

Pour ce qui est des canaux de diffusion, la messagerie électronique est l'outil le plus utilisé par les entreprises d'hébergement vu les avantages d'efficacité, de rapidité, de sécurité et de vitesse qu'elle présente.

**GRAPHIQUE 8: CANAUX DE DIFFUSION DES INFORMATIONS**

La majorité des entreprises interrogées (90%) utilisent l'intranet pour accéder aux informations et communiquer à l'intérieur de l'entreprise. Ceci peut s'expliquer par le fait que notre population est largement dominée par les grands hôtels, résidences et VVT.

### *Mémorisation et sécurisation de l'information*

Les entreprises interrogées utilisent dans la majorité des cas l'outil informatique pour la mémorisation des informations. Les données sont donc mémorisées dans des dossiers électroniques et des registres classifiés.

Les mesures utilisées dans la protection de l'information dépendent largement des moyens de sa mémorisation, pour notre cas, 57% des entreprises utilisent des logiciels informatiques de protection, 13% gardent les données sensibles hors réseau contre 30% utilisant des coffres. Malgré

ces mesures de protection, 15% des entreprises avouent être victime d'un détournement d'informations stratégiques. Ce détournement prend généralement la forme de débauchage de personnel.

#### GRAPHIQUE 9: FORMES DE DÉTOURNEMENT DES INFORMATIONS STRATÉGIQUES



Pour ce qui est des pratiques offensives utilisées, seules 25% des entreprises ont répondu à cette question, les réponses montrent une dominance de la désinformation. Ce sont les entreprises appartenant à une chaîne internationale qui ont déclaré l'utilisation des pratiques offensives à l'égard de leurs concurrents, les entreprises locales ont refusé de répondre pour des motifs de confidentialité.

#### Perception de l'intelligence économique par les entreprises hôtelières d'Agadir

Après avoir défini le sens de ce qu'est la guerre économique<sup>9</sup>, nous avons demandé aux entreprises leurs avis quant à son existence. Le sentiment de guerre économique est présent chez 70% des entreprises interrogées. Cette guerre économique est internationale pour 43% d'entre elles. Ce sentiment de guerre économique est plus fort chez les chaînes hôtelières.

En ce qui concerne la connaissance de l'intelligence économique, seules 40% des entreprises ont en déjà entendu parler. De ce pourcentage 50% ont en une définition précise.

<sup>9</sup> La notion de guerre économique est utilisée pour désigner la concurrence exacerbée entre entreprises, celle-ci se manifeste par des pratiques agressives (espionnage industriel, dumping...).

---

**GRAPHIQUE 10: CONNAISSANCE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE EN FONCTION DE L'APPARTENANCE**

---



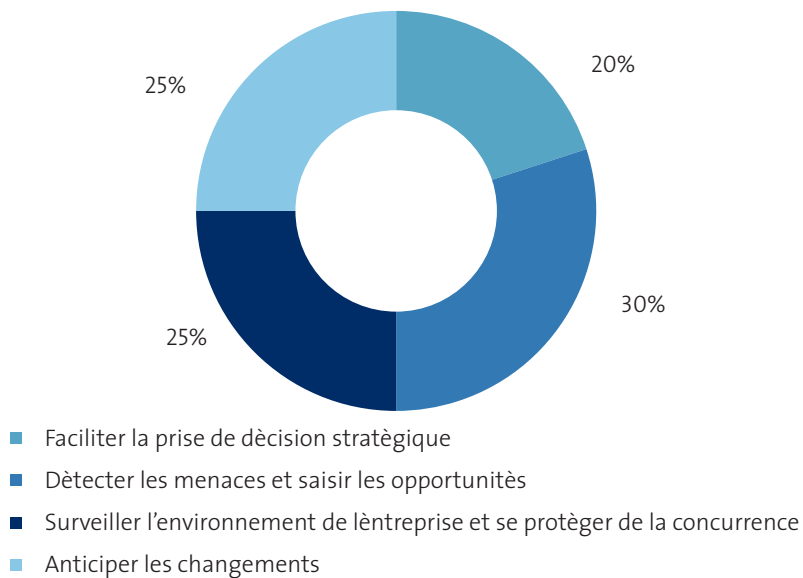
L'appartenance à une chaîne hôtelière ne semble pas avoir un effet sur la connaissance de l'intelligence économique. Des responsables d'entreprises appartenant à une chaîne internationale n'ont jamais entendu parler de l'intelligence économique.

Afin de continuer, nous avons choisi de clarifier le concept d'intelligence économique en nous basant sur la définition donnée par le rapport Martre.<sup>10</sup> Notre choix de clarifier le concept à ce niveau du questionnaire est justifié par notre volonté de s'accorder sur une seule interprétation de l'intelligence économique. Pour ce qui est de la finalité de l'intelligence économique, les réponses sont très mitigées comme le démontrent le graphique suivant :

---

10 L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.

GRAPHIQUE 11: FINALITÉS DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE



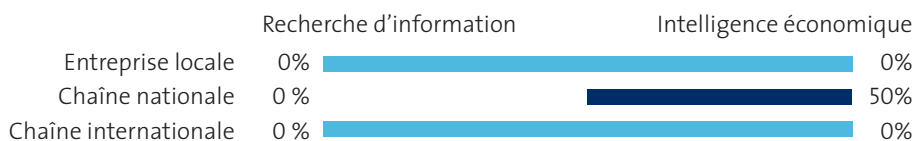
A l'unanimité, les responsables estiment que l'intelligence économique soit un plus pour leurs entreprises dans la conjoncture actuelle. Ce résultat est confirmé par la proportion d'entreprises considérant la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique comme prioritaire (62,5%) contre 37,5% estimant qu'elle est très prioritaire. Ainsi, il existe un consensus parmi les entreprises sur l'importance de l'intelligence économique ainsi que sur son utilité en tant qu'avantage compétitif.

Concernant le dispositif mis en place par les entreprises pour la gestion de l'information, après avoir défini le concept de veille stratégique<sup>11</sup>, nous

11 Processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif, concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise. L'objectif de la veille est de créer des opportunités d'affaires et à réduire les risques et incertitudes, afin que l'entreprise puisse agir rapidement, au bon moment et de manière appropriée à la situation (Lesca, 1997).

leur avons demandé leur avis sur leur propre dispositif. Il en ressort que la moitié des entreprises considèrent qu'elles sont plus proches d'une démarche de recherche d'information, contre 37,5% estimant avoir un dispositif d'intelligence économique.

#### GRAPHIQUE 12: NATURE DU DISPOSITIF MIS EN PLACE EN FONCTION DE L'APPARTENANCE



A ce sujet, ce sont les entreprises appartenant à une chaîne internationale qui estime avoir un dispositif d'intelligence économique, les entreprises locales considèrent que leur dispositif se limite à la recherche d'information.

Pour les entreprises ne disposant pas d'un dispositif d'intelligence économique, les raisons évoquées concernent pour la plupart (60%) la méconnaissance du concept, le manque de compétence dans le domaine (18%), le manque de moyens financiers (13%) puis en dernier lieu le manque d'intérêt pour le concept (9%). Le premier chiffre est assez éloquent puisqu'en dépit de la méconnaissance du concept par la majorité des entreprises, ces dernières, est après une définition sommaire de l'intelligence économique, la considère comme un outil important pour leur développement. Le deuxième chiffre est assez révélateur vu que l'on s'accorde que l'intelligence économique nécessite des personnes spécialisées.

#### SYNTHÈSE

Les changements conjoncturels continus imposés par la mondialisation, et en particulier la concurrence accrue des pays de la méditerranée tels que l'Espagne, la Tunisie, la Turquie ou encore l'Égypte incitent les entreprises à plus de vigilance à ce qui se passe dans le présent ainsi qu'un effort d'anticipation de l'avenir pour leur survie. Pourtant les entreprises ne

semblent pas particulièrement préoccupées de leur avenir puisque la recherche et la dissémination de l'information stratégique occupe une place minimale dans la gestion quotidienne de leurs organismes. Ainsi, les entreprises accordent peu d'importance à l'interaction entre l'entreprise et son environnement et ce, malgré l'importance déclarée à l'information en tant qu'outil d'accroissement de la compétitivité.

La majorité des entreprises interrogées utilise internet dans la recherche d'information ainsi que pour communiquer à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Toutefois, ces entreprises ne vérifient pas la crédibilité de l'information ce qui pose une grande question sur la pertinence des informations collectées. Les bases de données payantes et les brevets, sources importantes d'information, ne sont pas utilisés.

En dépit de la majorité des entreprises considèrent que la surveillance de leur environnement est une priorité, peu d'entre elles estiment qu'un dispositif d'intelligence économique lui soit crucial. L'intérêt au mécanisme est certain, mais les entreprises estiment que la méconnaissance du concept ainsi que le manque de moyens financiers et de compétences dans le domaine ne favorisent pas l'installation d'un tel mécanisme dans l'immédiat.

D'après les réponses fournies, le dispositif mis en place est dans la majorité des cas limité à la recherche d'information et même pour les entreprises ayant déclarées pratiquer l'intelligence économique ce n'est qu'au stade de la veille stratégique qu'elles se situent. Ces entreprises n'exercent qu'une simple forme défensive, voire passive, de surveillance de l'environnement de l'entreprise afin de réagir, ou même d'anticiper certaines évolutions détectées.

L'appartenance à une chaîne hôtelière semble influencer directement les pratiques de gestion de l'information au sein des entreprises. Les chaînes hôtelières accordent plus d'importance à la maîtrise de l'information stratégique, en témoigne leurs pratiques dans les différents stades de la gestion de l'information. Toutefois leurs pratiques ne dépassent pas le stade de la veille stratégique et une seule entreprise a pu franchir ce stade pour atteindre celui de l'intelligence économique et ça ne serait pas une surprise si on sait que c'est l'entreprise leader du secteur à Agadir.



## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGE

- Alaoui, A. (2009). *Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc*. Monaco : Koutoubia.
- Arcier, A. (1999). "L'intelligence économique dans la démarche stratégique". In Norlain, B. (éd.), Le Spiere, LT. (éd.). *Maîtrise de l'information et Prospective Stratégique: l'Intelligence Economique au Service de l'Entreprise*. Paris: Publisud éditions, pp. 61-67.
- Audigier, M., Coulon, G., Rassat, P. (2003). *L'intelligence économique: un nouvel outil de gestion*. Paris: MAXIMA.
- Besson, B. Possin, J-C. (2001). *Du renseignement à l'intelligence économique : Cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : DUNOD. Coll. Stratégies et management.
- Caduc, P. (2004). "Intelligence économique et nouvelles technologies de l'information: un nouvel enjeu pour l'Etat et les entreprises". In Daguzan, J-F. (éd.), Masson, H. (éd.). *L'intelligence économique: quelles perspectives?*. Paris: L'Harmattan. pp. 59-71.
- Daguzan, J-F. (2004). "De l'intelligence économique à la décision stratégique: du rapport Martre au rapport Carayon". In Daguzan, J-F. (éd.), Masson, H. (éd.). *L'intelligence économique: quelles perspectives?* Paris: L'Harmattan, pp. 15-28.
- Du Manoir De Juaye, T. (2000). *Intelligence économique : utilisez toutes les ressources du droit*. Paris : Editions d'Organisation.
- Esambert, B. (1999). "L'intelligence économique: un outil au service de la compétitivité". In NORLAIN, B. (éd.), LA SPIERE, LT. (éd.). *Maîtrise de l'information et Prospective Stratégique: l'Intelligence Economique au Service de l'Entreprise*. Paris : Publisud éditions, pp. 18-44.
- Guerraoui, D. (2005). "Intelligence économique et raccourcis technologiques: enjeux et enseignements pour les économies émergentes". In Guerraoui, D. (éd.), Richet, X. (éd.). *Intelligence économique et veille*

- stratégique: défis et stratégies pour les économies émergentes*. Paris: L'Harmattan. Coll. Mouvements Economiques et Sociaux. pp. 73-79.
- Jakobiak, F. (1998). *L'intelligence économique en pratique*. Paris : éditions d'Organisation.
- Lesca, N., Caron-Fasan, M-L. (2006). *Veille anticipative: une autre approche de l'intelligence économique*. Paris: Hermès Science Publications. Coll. Management et informatique.
- Masse, G., Thibaut, F. (2001). *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*. Bruxelles: De Boeck. Coll. Ouverture Economiques.
- Mirikelam, F. (1999). "Intelligence économique une pratique à risques?". In Norlain, B. (éd.), La Spiere, L-T. (éd.). *Maîtrise de l'information et Prospective Stratégique: l'Intelligence Economique au Service de l'Entreprise*. Paris: Publisud éditions, pp. 84-105.
- Moser, F., Borry, M. (2002). *Intelligence stratégique et espionnage économique: côtés pile et face de l'information*. Paris : L'Harmattan.
- Pepin, J.F. (2006). "L'intelligence économique d'entreprise". In PERRINE, S. (éd.). *Intelligence économique et gouvernance compétitive*. Paris : La documentation française, pp. 273-297.
- Revel, C. (2006). "L'influence, volet offensif de l'intelligence économique ". In Perrine, S. (éd.). *Intelligence économique et gouvernance compétitive*. Paris : La documentation française. pp. 101-110.
- Salles, M. (2006). *Stratégies des PME et intelligence économique: une méthode d'analyse du besoin*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Economica. Coll. L'intelligence économique.

## ARTICLES

- Adler, J-C. (2005). "Lobbying et intelligence économique: concurrents ou complémentaires?". *Qualitative*, avril, n°166, pp. 39-40.
- Bellob, B. (2002). "Quelques fondements de l'intelligence économique". *Economie Industrielle*, mars, n°98, pp. 55-74.
- Bernat, J-P. (2008). "Les contours de la veille". *Documentaliste-Sciences de l'information*, novembre, vol. 45, n°4, pp. 32-35.

- Blondel, F., Edouard, S., El Mabrouki, M-N. (2007). "Quelle articulation entre Intelligence économique et Knowledge management au sein de l'entreprise?". *Vie & Sciences Economiques*, juillet, n°174-175, pp. 158-177.
- Combalbert, L, Jacquet, L. (2005). "Sûreté et sécurité des entreprises: nouvelles menaces, nouvelles réponses". *Qualitique*, avril, n°166, pp. 36-38.
- Darde, J-P. (2004). "La veille stratégique en tourisme, une condition du maintien de l'attractivité française". *Veille*, Mai, n°74, pp. 34-35.
- Dumas, S. (2008). "Produits de veille: vers une information décisionnelle". *Documentaliste-Sciences de l'information*, novembre, vol. 45, n°4, pp. 64-65.
- Dyevre, A. (2005). "Intelligence économique: bienvenue dans l'âge de l'information". *Qualitique*, avril, n°166, pp. 23-25.
- Lahzaoui, S. (2009). "Système d'information et activités de surveillance de l'environnement: quel rapprochement?". *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, janvier-mai, n°1, pp. 104-125.
- Meingan, D. (2006). "Un modèle de maturité pour la veille et l'intelligence économique". *Qualitique*, juin, n°178, pp. 32-35.
- Mouline, M-T. (2008). "Intelligence économique, prospective et veille stratégique". *Oriental.ma*, décembre, n° 4, pp. 6-7.
- Thomas, A., Bonny, P. (2008). "Les outils de la veille". *Documentaliste-Sciences de l'information*, novembre, vol. 45, n°4, pp. 46-48.

Mr lahsen OUBDI, professeur habilité à l'Ecole nationale de commerce et de gestion, Université Ibn Zohr – Agadir. Membre du Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit (LAREFA), chef de département de Gestion et responsable du master Finance du Marché et management des risques

Profesor Sr. Lahsen OUBDI derecho a la Escuela Nacional de Administración y Negocios de la Universidad Ibn Duhr - Agadir. Miembro del Laboratorio de Investigación en Emprendimiento, Finanzas y Auditoría (LAREFA), Jefe del Departamento de Administración y Jefe de Maestría de Finanzas y Gestión de Riesgo de Mercado.

---

---

## LE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME LOCAL : UN ENJEU ECONOMIQUE POUR LA WILAYA DE M'SILA (ALGÉRIE)

### RÉALITÉ ET PERSPECTIVES

Boudjemaa Khalfa Allah

*Professeur*

*Gestion de la ville*

*Enseignant*

*Institute GTU - Université de m'sila – Algérie*

*002137787436; Boudjemaa@yahoo.fr*

Amrouche Toumia

*Magister*

*Gestion de la ville*

*Enseignante*

*Institute GTU - Université de m'sila – Algérie*

*002137787436; atoumia@yahoo.fr*

Salima Saouchi

*Magister*

*Gestion de la ville*

*professeur temporaire*

*Institute GTU - Université de m'sila – Algérie*

*0666434128; salimasadz@gmail*

## RÉSUMÉ

Tout pays possède ses caractéristiques et ses spécificités distinctives, il y en a certains qui sont gâtés par la nature, tant par la situation, le climat ou les reliefs géographiques, que par l'histoire et les ruines des anciennes civilisations qui tracent l'identité de chaque pays et lui octroient son cachet qui le différencie des autres peuples. Cette différence et cette diversité représentent une valeur ajoutée au plaisir de divertissement et à d'autres sensations d'une part, et à l'élargissement des horizons intellectuels et culturelles d'autre part.

La Wilaya de M'sila est une partie d'un pays d'une beauté inouïe, pour tout ce que la loi divine lui a réservé tels que situation géostratégique, immensité de la superficie et caractéristiques naturelles et culturelles.

L'Algérie attache une grande importance à la réforme du secteur de tourisme par l'adoption d'une législation adéquate afin de remédier aux lacunes déjà existantes, et faire du tourisme une solide assise pour l'économie nationale; en activant la dynamique d'affluence humaine, et par conséquent le flux financier pour les dispositions touristiques locales.

Nous tenons à travers cette intervention de présenter quelques recommandations dans le sens de relever le niveau économique du budget des collectivités locales par l'exploitation de tout le potentiel touristique, dans le cadre d'une législation touristique en vigueur en Algérie.

## MOTS CLÉS

Wilaya de M'sila –développement touristique– budget des collectivités locales –potentiel touristique local– législation touristique.

## INTRODUCTION

---

Les études des collectivités locales a pris une importance croissante du moment que celles-ci représentent la plus petite unité de la société d'un pays. Le développement local a pour objectif de promouvoir le potentiel

local à travers la sélection des projets appropriés aux spécificités locales. Le tourisme est d'un point de vue purement économique, un secteur productif ayant son rôle dans important dans la réalisation des programmes de développement local, en augmentant les recettes financières et la création d'emplois.

Le développement du tourisme local de tous les types confondus, consiste à la création d'un climat favorable pour faire fonctionner l'économie local puis nationale. Ceci nécessite une mise en œuvre d'une stratégie basée sur trois volets:

- 1<sup>ement</sup>: La dimension sociale du fait que les acteurs et les intervenants dans le secteur du tourisme font partie de la collectivité locale.
- 2<sup>ement</sup>: Le cadre juridique régissant ce secteur, et tous les avantages offerts par l'état à l'effet de promouvoir le développement du tourisme local.

Le potentiel touristique local des communautés locales du fait qu'elle représente un modèle de la société originale.

#### **Problématique de l'étude:**

- Compte tenu de ce qui précède, nous exposons la problématique de l'étude à travers les questions suivantes:
- **A quel degré le développement du tourisme peut- il contribuer à régler le problème du déficit budgétaire des collectivités locales?**
- **Quels sont les moyens d'exploitation du potentiel touristique local?**

#### **Visée de l'étude:**

A travers ce travail, nous essayons d'étudier la **réalité** du potentiel touristique des collectivités locales de la Wilaya de M'sila, et les **perspectives** de les mettre en valeur pour transformer ce potentiel en un site touristique qualitatif à dessein de réaliser les principaux objectifs dans le développement des secteurs suivants:

- Renforcement de l'économie locale.
- Création de nouveaux emplois et le développement social local.
- Protection de l'environnement et aménagement du territoire.
- Consécration de la culture touristique.

## **LE CONCEPT DE COLLECTIVITÉ LOCALE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL**

---

Augmentation l'intéressant d'années quatre-vingt du siècle dernier, toutes les questions relatives à de collectivité locale, parce que l'intérêt dans l'intéressant général de la communauté globalement, d'émergé plusieurs les concepts et sélectionnée les plus importants sont:

Concept Nelson<de collectivité locale est une zone spatiale limitée se compose d'un ensemble été considéré Domaine a longtemps comme une arène pour la mise en œuvre locale des décisions de politique nationale et de l'infrastructure centrale pour le transport, la santé, l'assainissement et d'autres d'actions, le concept de développement local a renaissance dans les pays nordiques au cours des années quatre-vingt lorsque le blocage de l'horizon

Devant les stratégies de développement établies par les gouvernements de ces pays, parce que la concentration des pouvoirs économiques, culturels et techniques dans les mains de l'Etat n'a pas permis la réalisation de l'équilibre nécessaire pour appuyer le processus de développement local, et dirige aujourd'hui les pays en développement à adopter ce concept progressivement, parce que l'approche de développement local permet de priorités et la sélection des projets qui seront mis en œuvre à travers l'information et des suggestions fournies par les habitants de la zone concernée développement < le développement local est une métaphore du processus qui permet à la collectivité locale la possibilité de participer à façonner l'environnement afin d'améliorer les conditions de vie des population><sup>1</sup>.

- **Éléments de développement communautaire:** Inclure les principaux éléments de <sup>2</sup>:
  - L'introduction d'une série d'améliorations physiques à l'environnement local (les rues pavées, le logement, l'eau potable, etc).

---

1 Hassan Ibrahim Eid, études et planification du développement, la connaissance Dar Université, Egypte, 1996, p 61.

2 Guide méthodologique sur les bureaux municipaux pour le développement local, le Bureau technique des municipalités libanaises, 2007, p 16.

- L'intérêt pour les activités fonctionnelles qui peuvent être impliqués dans le processus de développement communautaire ( la santé, l'éducation, etc).
- Des précautions doivent être adressées à la formation de groupes pour discuter et examiner le processus de développement de la communauté locale.
- **Les étapes d'un processus de développement communautaire local**<sup>3</sup>: Peut être considérée comme le développement communautaire local, et comme un processus d'étude empirique de la communauté locale, où ils contribuent à l'étude afin d'identifier les aspects ses problèmes, et la taille de ses potentialités qui peuvent être exploitées pour résoudre ces problèmes, **Karl Taylor** il est poésie cinq étapes de ce processus être clarifiés suivants.
  - la discussion Organisation et scientifique des besoins communs pour la communauté, et ce genre de vous aider à organiser la discussion des efforts individuels et la coordination peuvent être utilisés dans le développement de la communauté locale.
  - la planification organisateur et la mise en œuvre de ce qui a été discuté dans la première étape, organisée un programme intégré pour sa mise en œuvre.
  - mobilisation pleine et l'utilisation optimale de chaque énergies physiques et le développement social et économique de la communauté locale.
  - essayer d'atteindre autant que possible dans l'amélioration de la communauté locale, et il ya un ensemble de particularités que vous n'oubliez pas son impact lors de l'introduction des améliorations.
  - essayer d'alimentation d'autre projets, le retour de ce succès –qu'elle soit économique ou sociale– devraient être utilisées pour promouvoir d'autres programmes communautaires.

---

3 Hassan Ibrahim, op cit, p 63.



## **LE RÔLE DU TOURISME DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

---

### **TOURISME ET SES COMPOSANTS**

#### **Définition Tourisme**

Pour l'OMT, « le tourisme est un déplacement hors de son lieu de résidence habituel pour plus de 24 heures mais moins de 4 mois, dans un but de loisirs, un but professionnel (tourisme d'affaires) ou un but sanitaire (tourisme de santé) »<sup>4</sup>.

Le changement de lieu, la durée et les motifs du séjour, les trois caractéristiques du tourisme, déterminent ses formes, la classification des touristes et la répartition des nuitées. Sur cette base, on distingue le tourisme intérieur, le tourisme extérieur (avec franchissement de frontières) et les motifs. La mesure de l'impact, généralement économique, se fait à partir des nuitées.

La commission des statistiques des Nations unies, en 1993, précise la définition et caractérise le tourisme comme un ensemble « d'activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires ou pour d'autres motifs. »

On distingue le tourisme intérieur, qui regroupe le tourisme interne (résidents visitant leurs pays) et le tourisme récepteur (non-résidents visitant un autre pays que le leur), le tourisme national qui regroupe le tourisme interne et le tourisme émetteur (résidents d'un pays visitant d'autres pays) et le tourisme international qui comprend le tourisme récepteur et le tourisme émetteur.

L'OMT propose la classification des motifs de visite suivante :

- Loisirs, détente et vacances ;
- Visites à des parents et amis ;
- Affaires et motifs professionnels ;

---

4 Ibid., pp 63-64.

- Traitement médical ;
- Religion et pèlerinages ;
- Autres.

Ces définitions sont largement incapables de mettre en évidence les caractéristiques multi-sectorielles et multidimensionnelles du tourisme. Le compte satellite du tourisme (CST) est une première réponse et un pas vers la mesure de cette activité de production particulière, à forte croissance, moins inscrite dans le paysage industriel et économique que les manufactures, et dont l'image –et la considération– souffre d'avoir les vacances, les loisirs et les voyages comme premiers sujets de préoccupation.

### La demande pour le tourisme<sup>5</sup>

Les économistes utilisent le concept de demande pour décrire la quantité d'un bien ou d'un service qu'un ménage ou une entreprise décide d'acheter à un prix donné.

### Offre touristique

L'offre touristique «comme une quantité qui peut effectivement être vendue sur le marché d'un bien ou d'un service particulier pendant une période de temps, et en fonction de l'interaction d'une variété de facteurs spécifiques pour l'affichage<sup>6</sup>. Et être limitées facteurs de e Hat sont comme suit:

- Le niveau de consommation de la production
- Les prix de production (matières premières)
- Les prix des autres produits de base associés au produit affiché
- Attentes des futurs producteurs sur les prix sur le marché

---

5 Ibid., p 65.

6 Ali Abbadi, «la réalité Et Exigences Développement Tourisme Et industries En Maison Arabe », Journal Développement Industriel, Numéro 42, Maroc 2001, p 151 .

## L'importance de Tourisme dans son l'économie

Occupe Activité Tourisme Lieu Important En Économie Monde Ou Connu Croissance Continue Comme l'État NH Guerre Monde Deuxièmement, Au h Le Organisation Monde Voyage Dénombré Le Nombre Nageur En Monde Pour l'année 1997 M était 62.80 Millions Sont remplies Dépenses Tourisme Montant 443 Milliards \$<sup>7</sup>, Le tourisme est Non Le Honorez Mais Cultivé Et Actif Et Devenir Maintenant Industrie Era Et l'avenir, L'évolution de l' Big dépenses Quotient En Cette Comme À partir de Démarrer Half II À partir de Siècle Vingt –voirTableauNo.01–.

**TABLEAU 1: EVOLUTION DE LA TAILLE DES DÉPENSES TOURISTIQUES DANS LE MONDE**

ANNÉE	NOMBRE DE TOURISTES (en millions)	DÉPENSES (milliards de dollars)
1950	20	2.1
1960	70	68
1970	165	18
1980	286	105
1985	465	265
1995	561	380
1999	657	455

Ainsi, Devenir Tourisme Industrie Premier En Monde, Où Devenir Nombre À partir de Fonctionne En Secteur Tourisme Égal Nombre Travailleurs En Industries Cinquième Ce qui suit : E Électricité, Fer Et Acier, Tissu, Voitures . Et se déplace Secteur Tourisme En Classement Première Comparé Avec Secteurs Autre En Commerce Monde Comme Représenter Services 30% De sa taille Comme Est Montré En **TableauN ° 02.**

7 Hamdi Abdel- Magnifique, "Tourisme", Bibliothèque Zahraa Orient, Le Caire 1996 p 15.

**TABLEAU 2: COMMANDER POSTER SECTEURS ÉCONOMIQUE EN  
COMMERCEMONDE**

FER	TEXTURE	ÉLECTRONIQUE	VOITURES	PÉTROLE	TOURISME
2 %	2 %	5 %	6 %	7 %	5.8 %

Source : rapport Organisation Voyage Monde Année 1999

### L'importance du tourisme dans l'économie du pays Algérie<sup>8</sup>

Situé Algérie en Nord du Afrique, attaché beaucoup de villes lignes aérienne directe européenne, et une superficie de 2376000 km<sup>2</sup> divisée administrativement en 1541 communes, elles ont distribué sur 48 wilayas, et ont divisé ces états par le plan directeur pour le développement du tourisme en 2025 par offre qualifiée de sept pôles touristiques suivants:

- Tourisme Pôle Nord - Est: Annaba, Tarf, Skikda, Guelma, les Ahras du marché, Tebessa ...
- Tourisme Pôle Nord - Centrale: Alger, Tipaza, Boumerdes, Blida, Chlef, AïnDefla, Médéa, Bouira, TiziOuzou, Bejaia .
- Tourisme Pôle Nord - Ouest: Mostaganem, Oran, Ain Témouchent, Tlemcen, Mascara, Sidi Bel Abbès et Relizane.
- Tourisme Pôle Sud - Est” oasis”: Ghardaia, Biskra, El Oued, invincible ...
- Tourisme Pôle Sud - Ouest,: Adrar, Timimoun et Bachar.
- Pôle touristique du Grand Sud: Tassili Onhajr, Illizi, Ganttt ...
- Tourisme Polesud grand:ahagar, tamaraste.

**TABLEAU 3: NOMBRE DE TOURISTES PAR PAYS DE L'AFRIQUE EN 2010**

1		Maroc	9.29
2		Afrique du Sud	8.07
3		Tunisie	6.90
4		Zimbabwe	2.24
5		Mozambique	2.22

8 Ryan Darwish, «Placements Tourisme En Jordanie“, Thèse, Université de Alger, Institut Sciences Économique, 1997, p 45.

6		Algérie	1.91
7		Botswana	1.55
8		Nigeria	1.41
9		Kenya	1.39
10		Namibie	0.980

www. UNWTO World Tourism Barometer (UNWTO). April 2011v

Et les énergies Tourisme Algérien Je savais Sophistiquer Quantifiée Considérant Depuis Indépendance à Aujourd'hui, mais cette Réalisations restent Faible Comparaison Avec Potentiels Qui Qualification Classez Meilleur À partir de Grade 6<sup>EME</sup> Afrique selon les statistiques de l'Organisation mondiale du tourisme en 2011 (voir le tableau N<sup>o</sup> 03), la connaissance que le toit attirer côte en Algérie on estime à 3,2 millions de touristes et 81 024 lits, Pour estimés ainsi les recettes algériennes du secteur du tourisme en 2005 à 173.000.000 \$.<sup>9</sup>

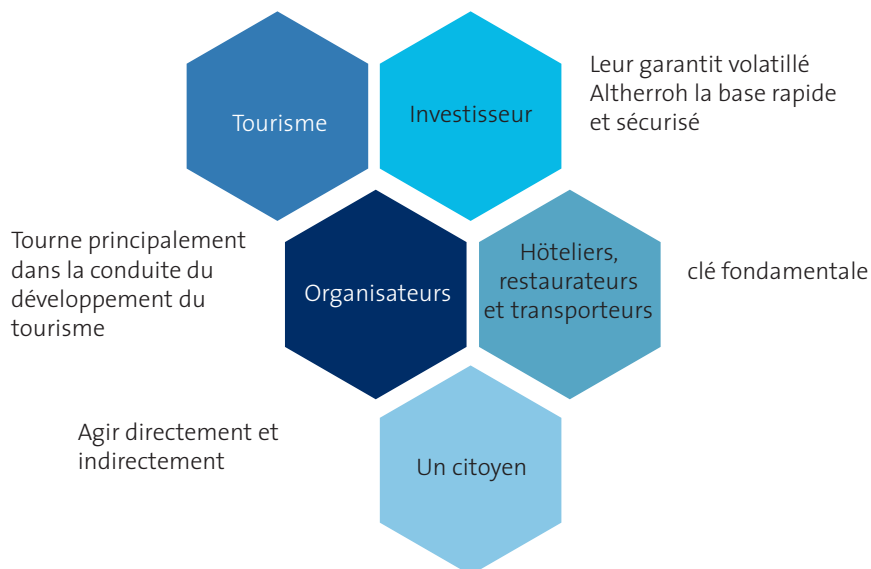
## MÉCANISMESOUTENIR AU TOURISME À ALGER

Politique du tourisme algérien vise à déterminer la répartition des tâches dans le domaine du tourisme sur les secteurs public et privé afin de créer une industrie touristique pour obtenir les effets du développement économique, social et culturel, et a été le développement d'un cadre juridique et un dont claire et appropriée pour l'investissement touristique de Le plus important :

- Droit N ° 03-01 sur Développement Durable Voyage Qui Sets Principes Et Ajuste Transmis.
- Droit N ° 01-20 sur Initialise Et Développement Durable.
- Droit No. 03-03 Sets Principes Et Règles Définition Et Protection Et Configuration Et Mise à jour

9 D. Nazim Mohammad Nouri al-Shammari, entrée en économie, da t Zahran, ce n Jordan, 1999, p 57.

FIGURE 1: CINQ PARTENAIRES POUR LE DÉVELOPPEMENT DU TOURISME



Source: Préparation des Chercheurs

## RÉALITÉ DU TOURISME EN ALGÉRIE<sup>10</sup>

Mais le tourisme en Algérie souffre de plusieurs obstacles limitant le développement de ce secteur :

**SÉCURITÉ** : La détérioration de la situation sécuritaire a contribué la baisse sur la demande à le tourisme en Algérie.

**Direction** : Le manque de coordination entre les acteurs de la promotion touristique.

- La faiblesse des implications budgétaires pour la qualité et la quantité des activités.

<sup>10</sup> D. Abdel Moneim Sayed Ali, l'entrée dans l'économie –principes de l'économie–.

- L'absence efficace de mécanismes juridiques pour la promotion du secteur du tourisme

#### *Structures Réception :*

- Manque d'investissement et structures de base pour le tourisme.
- Mauvaise qualité des services.
- Manque de sensibilisation sociale et culturelle dans la communauté local.

Nous avons eu ces barrières eu un impact significatif sur le retard dans le secteur du tourisme par rapport aux pays voisins (Tunisie et Maroc), en termes de la faiblesse de l'activité articulation quantitative tunisien et marocain et des moyens de communication limités dont ils dépendent Algérie, le tourisme et le facteur de cadrage qui doit être renforcée.

### **RÔLE DU TOURISME DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL DUWILAYA DE M'SILA**

---

M'Sila est une Wilaya des Hauts plateaux. Elle est située au Nord Est du territoire algérien à une distance de 240km au Sud-Est de la capitale Alger, dont la superficie est de dix-huit mille cent soixante-quinze kilomètres carrés (18175km<sup>2</sup>).

La Wilaya de M'Sila dispose d'un réseau routier assez bien réparti sur l'ensemble de son territoire. Il permet de desservir toutes les agglomérations et chef lieux de communes et localités, il compte un linéaire de 3 643,6 km. Des axes routiers d'importance nationale traversent le territoire de part et d'autre pour atteindre les wilayas limitrophes. elle est de ce fait, ouverte sur les espaces des hauts –Plateaux Ouest et Est de la région Nord– Centre joue de part sa position centrale dans les hauts plateaux un rôle pivot entre les deux grands ensembles du nord et du sud.

## PATRIMOINE ARCHÉOLOGIQUE<sup>11</sup>

- a) **Kalaabeni-hammad** : est un monument classée au patrimoine mondial de l'humanité en 1980, situé à 35 km au nord-est de m'sila, dans la localité bichara dans la commune de maadid à une altitude de 1000 m. La première capital des hammadides dont la fondation fut en 1007 par hammad fils de bologhine, après sa victoire sur les zenata, il mit plusieurs années pour bâtir, la pourvoir de tout ce qui convient, à une capitale avec des palais somptueux au nombre de trois et l'ensemble entouré d'une muraille en pierres, dotée de portes d'accès très hautes faites de bois de cèdre et recouvertes de bronze, la ville connut vite une prospérité sans égale, le royaume hammadite s'étant entre méridien d'Alger et les abords de l'Aurès. Sur les lieux, la kalaa qui était entourée de fortification n'a laissé que des ruines peu distinctes à l'exception du minaret. Les ruines ont fait l'objet de fouilles pour la première fois en 1908 et reprises en 1965. Le minaret haut de 25 mètres, fut celui d'une mosquée dont les dimensions sont de : 64 mètres de longueur et 56 mètres de largeur, pour une salle de prière qui comprenait 13 nefes divisées en 08 traversées et présentait des analogies avec la mosquée de sidi okba. Plusieurs palais témoignaient du très haut raffinement d'une civilisation admirée par les contemporains de la puissance hammadide. D'autre part, il faut signaler le minaret au pied duquel les soubassements d'une mosquée ont été mis à jour, les bassins, les substructures du palais de l'émir, de la mosquée, de la forteresse et des remparts.

---

11 Monographie de la wilaya de m'sila ,direction du tourisme de la wilaya de m'sila, 2008.



---

**PHOTOS 1: DE SITES TOURISTIQUES À KALAA BENI-HAMMAD**



Source: abd El-Hank charik, un inspecteur à la Direction du Tourisme du wilaya de.

- b) **Le village El Hamel** : ce village est en lui-même une curiosité, juché sur une table rocheuse, replié sur lui-même, il semble se fondre dans les teintes brunes de la montagne qui le domine, mais l'intérêt réside principalement dans la zaouïa, fondée par sidi Mohammed ben belkacem, au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, c'est une koubba surmontée de six coupôles, d'inégale importance, terminée par de petits têtons pour donner une forme de bulbe.

De style byzantin, cette zaouïa suscite l'intérêt chez les visiteurs.

---

**PHOTOS 2: DE SITES TOURISTIQUES À ZAOUÏA EL HAMEL**



Source: abd El-Hank charik, un inspecteur à la Direction du Tourisme du wilaya de.

- c) **La vieille ville de BouSaada ou ksar**: se trouve au nord de l'agglomération, c'est un village déjà d'aspect saharien qui abrite le marché de la ville et des régions avoisinantes.

Les ruelles en pentes du ksar épousent le relief du piton rocheux sur le lequel il est bâti, au sommet se dresse le minaret de la mosquée de sidi Brahim, les maisons sont anciennes et ne manquent pas de pittoresque, notamment dont celles le porche est décoré de carreaux de céramiques.

Sa position géographique en avait fait une petite capitale commerciale et elle organisait les échanges au niveau de toute la région, elle était le point de convergence des nombreuses tribunes nomades qui y venaient écouler leur marchandise.

Boussaâda a également été l'un des premiers grands centres touristique d'Algérie ou venaient, en plus des touristes, des écrivains à la recherche d'exotisme et d'inspiration .

Elle a été également servi de cadre pour le tournage de nombreux films.

### Patrimoine écologique

Le diagnostic environnemental permet d'identifier les atouts naturels de la wilaya et qui constitueront un attrait en matière de développement touristique. Ils se résument comme suit :

---

#### PHOTOS 3: DE SITES TOURISTIQUES À LA VIEILLE VILLE DE BOU SAADA OU KSAR



Source: abd El-Hank charik, un inspecteur à la Direction du Tourisme du wilaya de.

### La Réserve Naturelle de Mergueb (commune Ain Hdjel)

*Créée en 1988, d'une superficie de 13.482 Ha soit 0,7 % de la Superficie de la wilaya, et située sur les hautes plaines steppiques de la daïra d Ain El Hadjel, à environ 180 km au Sud d'Alger et à 55 km au Nord de Bou-Saâda.*

*La Réserve Naturelle de Mergueb est caractérisée par un climat aride moyen à hivers frais, et une température moyenne annuelle de 17°C, des précipitations d'environ 200 mm/an et une saison sèche d'une durée de 7 à 8 mois (mai à décembre).*

*La Réserve Naturelle de Mergueb constitue un écosystème steppique unique en son genre, elle recèle des biotopes dont aucun n'existe à l'échelle du Maghreb ce qui lui confère une dimension internationale.*

*La Réserve Naturelle de Mergueb constitue un milieu exceptionnel recelant des potentialités faunistiques et floristiques rares.*

- **La flore :** l'essentiel du paysage végétal du site est constitué par des formations steppiques qui font partie du paysage végétal des Hautes Plaines steppiques et se distingue par la variété et la qualité de ses écosystèmes végétaux.

*211 espèces sont recensées, réparties sur 150 genres botaniques, appartiennent aux 38 familles botaniques,*

- **La flore médicinale :** la flore à usage thérapeutique est importante au sein du Mergueb, on citera parmi ces espèces les plus utilisées en médecine douce (populaire).

*Il est à noter que de nombreuses essences forestières ont été introduites dans le cadre des reboisements, telles que le Pin d'Alep, le Cyprès, le Pistachier et l'Acacia*

- **La faune :** Mergueb doit son statut de Réserve Naturelle surtout à la richesse de sa faune, la présence de la gazelle de cuvier ou de montagne (*Gazellacuvieri*) donne à la Réserve Naturelle de Mergueb une importance mondiale. Cette espèce emblématique de la région, inscrite sur la liste rouge de l'IUCN, suite à l'étude initiée en 2002 par la Direction Générale des Forêts dans le cadre du projet G35 PNUD-DGF pour l'élaboration du plan de gestion de la réserve, il a été détecté un manque critique de points d'eau pour ce mammifère du Maghreb est menacée sur toute son aire de répartition, elle figure sur la liste rouge de l'IUCN. L'espèce est protégée par la loi algérienne depuis 1983. La population totale est estimée à 400 individus et la réserve en abrite une quarantaine. D'autres espèces animales fréquentent la réserve telles que les chameaux, les plus remarquables sont mentionnées

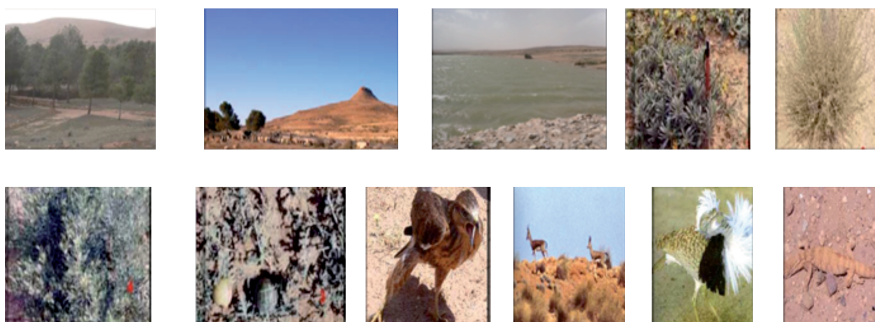
- **Une retenue d'eau à El Megueb :** Elle est devenue un espace d'attraction pour les jeunes de la région (natation et pêche). Mais malheureusement, plusieurs fois cette retenue d'eau vitale pour la

réserve a été empoisonné par certains bergers imprudent, voire même insoucieux qui en profitent pour abreuvoir leurs troupeaux.

---

**PHOTOS 4: DE SITES TOURISTIQUES À LA RÉSERVE NATURELLE DE MERGUEB**

---



Source: sdatw de m'sila

### Le patrimoine forestier

8% de la superficie totale de la wilaya (1 785 171ha) soit **139 734 ha** est occupé par des superficies forestières toutes formations confondues (forêts, maquis...).L'essence principale est le pin d'Alep à 60 % associés à d'autres espèces dites secondaires, le genévrier de Phénicie, le genévrier oxymètre représentent 38 % et à faible proportion le chêne vert soit 2% du total.

- **La forêt de Djebel Messaad (commune de Djebel Messaad)** : elle s'étend sur une superficie totale de 22523 Ha, intégrant les cantons suivants: Bouferdjoune, Draa Chima, Djebelrnane, Fernane, Mesmoudi, Oukfiane, Tsegna.
- **La forêt de Djebel Sfoi (commune de Djebel Messaad)** : elle s'étend sur une superficie totale de 4855 Ha, intégrant les cantons suivants : SfoiDhahraoui, SfoiGuebli, Mekarnes.
- **La forêt de Djebel Messaad (commune de Boussaada)** : elle s'étend sur une superficie totale de 11032 Ha, intégrant les cantons suivants : Bounouara, El Allig, El Hamel, El Maallag, Triba.

- **La forêt Djebel Sfoi (commune de Boussaada)** : elle s'étend sur une superficie totale de 60 Ha
- **La forêt de Boudenzir(commune Medjedel)** : elle s'étend sur une superficie totale de 750 Ha
- **La forêt de Medjedel (commune Medjedel)** : elle s'étend sur une superficie totale de 22477 Ha, intégrant les cantons suivants : Kef Mrnaa, Baten Daroua, Elbout, ThnietLahmara, Legulieb, Elbaten, ThnietElouda, Elaaign
- **La forêt de Zerma (commune Medjedel)** : elle s'étend sur une superficie totale de 7328 Ha, intégrant les cantons suivants : Eremel, Djebel Zemra
- **La forêt de Zemira (commune Medjedel)** : elle s'étend sur une superficie totale de 5336 Ha
- **La forêt de Zeboudja (commune Medjedel)** : elle s'étend sur une superficie totale de 1468 H
- **La forêt de OuledKhlouf (commune M'sila)**: elle s'étend sur une superficie totale de 3491 Ha, intégrant les cantons suivants : Ghar Dahmane, Bsour, Kaf Ramdhane, Draa Lamgasse, Mekimen 01, Mekimen 02, Djebel Maassar, Koudiet Dabous, Oued Regata, Chaabet Alham, Setet Laakab
- **La forêt de Boutaleb (commune M'sila)**: elle s'étend sur une superficie totale de 776 Ha, intégrant les cantons suivants : Kef Menadjel, Foum Elbab
- **La forêt de Righadahra (commune M'sila)** : elle s'étend sur une superficie totale de 1326 Ha, intégrant les cantons suivants : OuledNadjaa, Soubella
- **La forêt de Dreat (commune Hammam Dalaa)** : elle s'étend sur une superficie totale de 17396 Ha, intégrant les cantons suivants : Largane, Mechta Labiodh, KhenguéElkhil, Bourmila, ElMergueb, Toumiet, Mekrarine, Djebel Ettihour, Errachoi, ElKattar, Magoun; Djebelchdoug, Sгаа, Dhokara, KefElkebir, Eldjour, KefLaacel, Boustila, Elhourane, SidiAmor, Gribissa, Elgellala, Beloudhah, AinTadjine, Boustalough
- **La forêt de Ouanougha (commune Hammam Dalaa)** : elle s'étend sur une superficie totale de 1022 Ha, intégrant les cantons suivants : Kef Ezzana, Kef Zegzas, KefMansourah, Eloued, Kef Essoumer, Ain Lahdjar.
- **Le Barrage Vert** : est une bande forestière « El Hamel-Slim », longue de 80 km et représente une plantation d'environ 800 Ha. Réalisée le

long de la RN N° 46 sur le trajet BousaâdaDjelfa, elle constitue le 3<sup>ème</sup> projet du Barrage Vert dans la wilaya de M'Sila.

### Les Zones humides

Chott El Hodnale chott chevauche sur deux wilayates. Dont 1000 Km<sup>2</sup> sont concernés par la wilaya de Msila, et 100 Km<sup>2</sup> sont situés dans la wilaya de Batna. Cet écosystème qui occupe le centre de la cuvette du Hodna est situé à 40 Km de la ville de M'sila, à 20 Km au sud-ouest de la ville de Bou Saâda et à 80 Km au sud-est de la ville de Biskra. Celui-ci a pour coordonnées géographiques (La Latitude : 35°18' / 35° 32' la Longitude : 4° 15' / 5° 06' l'Altitude : Minimale : 390m la Moyenne : 392m la Maximale : 400m ).

Le Chott El Hodna fait partie d'une série de chotts qui se sont développés là où convergent les eaux provenant de l'Atlas Saharien au sud et l'Atlas tellien au Nord. Paysage végétal des hautes plaines steppiques, il fait partie du point de vue phytogéographie **du domaine Magrébin steppique**.

Son bassin situé à l'extrême Est des hauts plateaux et est orienté ONO- ESE. Il s'étend sur 220 Km de long et 90 Km de large et est coincé entre deux formations montagneuses atteignant les 1.800 à 1.900 m d'altitude au Nord et 600 à 900 m d'altitude au Sud. C'est hydrologiquement un bassin fermé de 26.000 km<sup>2</sup>.

La cuvette du Hodna, d'une superficie de 8.500 km<sup>2</sup>, qui sert de niveau de base aux oueds du bassin, occupe en son milieu de bas fond plat une superficie de 1100 Km<sup>2</sup>. Le Chott est situé à 400 m d'altitudes.

L'alimentation du Chott est assurée par au moins 22 cours d'eau principaux, auxquels il faut ajouter des sources d'eau douce. Le Chott se met en eau uniquement en hiver. Sec et salé en été, des croûtes de sel couvrent toute son étendue. Son alimentation est assurée par au moins 22 cours d'eau principaux, auxquels il faut ajouter des sources d'eau douce. Le Chott obéit à quatre critères de RAMSAR : le 1-2-3-7, Du point de vue floristique, on recense de nombreuses espèces endémiques à la région du Hodna.

---

**PHOTOS 5: DE SITES TOURISTIQUES À CHOTT EL HODNA**

---



Source: sdatw de m'sila

### **Le cordon dunaire (les dunes de Khoubana M'sila et M'cif)**

*Ces dunes ne sont qu'une partie del'immense cordon dunaire qui traverse la wilaya de m'sila.*

*Ce sont des dunes vives, mais basses et étroites. Elles sont alignées sur une dizaine de kilomètres sur la rive droite de l'oued à l'aval de l'oasis.*

*Bien évidemment ces gros tas de sable ne constituaient pas un erg véritable, même minuscule. Mais le dépaysement était réel*

---

**PHOTOS 6: DE SITES TOURISTIQUES À LES DUNES DE KHOUBANA M'SILA ET M'CIF**

---



Source: sdatw de m'sila

### **Les sites à paysages remarquables**

La diversité de son paysage naturel, la nature de son tissu économique et l'existence de potentialités diverses font que la wilaya de M'SILA offre de réelles potentialités indéniables notamment en matière de potentialités d'investissement dans les différents secteurs d'activité économique. La

morphologie et la position géographique de la wilaya de M'SILA confèrent à cette région un aspect écologique unifié représenté par la prédominance de la steppe.

---

**PHOTOS 6: DE SITES TOURISTIQUES À LES DUNES DE KHOUBANA M'SILA ET M'CIF**

---



Source: sdatw de m'sila

### La grotte merveilleuse de Khoubana

Découverte le 02/11/2008 par des berges, cette grotte est située à 17 Km du chef lieu de la commune de Khoubana dans les environs (El erg byadh) au sud-est de la wilaya de M'sila, l'entrée principale est d'une profondeur de 3 mètres menant à une sorte de grande salle donnant sur 5 chambres contenant à leurs tours, tous genres de dessins et formes sculptées par les eaux le long des années, les formes représentent par exemple une tête d'éléphant avec sa trompe ainsi qu'un pigon, des stalactites et des stalagmites et pleins d'autres formes similaires. Actuellement la grotte est enterrée au la dune.

### L'artisanat traditionnel

Zone a de m'sila a une haute spécialisation dans certaines activités artisanales traditionnelles liées caractère essentiellement agro-pastorale. Et est célèbre pour son artisanat les produits suivants:

- Tisser Albornos de châtaigne et blanc de la laine de mouton
- SELLERIE (chevaux de selle, en particulier "selle liquéfié")
- Souche
- Cuivre



- Porcelaine et poterie
- Robe traditionnelle
- Ornaments décoration (or / argent)
- Tissu: tapis Medeid l'
- Forge artisanale (connaître la région du "couteau Abusaada")
- la fabrication du cuir (Albulgh, semelles, ceintures ....)

Et pratiqué le caractère Bonaml qualifiée sur les mains des artisans traditionnels locaux, le plus à l'extérieur de la mise à jour et d'enrichir les activités artisanales être possible grâce à des forums locaux et nationaux, en particulier au niveau des salons et d'expositions, centres Almrkhsat et commerciales et des stands qui devraient être inscrits dans les structures hôtelières.

**TABLEAU 04: STATISTIQUES ARTISANAT TRADITIONNEL SECTEUR DU M'SILA**

LES APC	CARACTÈRE DES ARTS TRADITIONNELS	LES APC	CARACTÈRE DES ARTS TRADITIONNELS
M'sila	172	Ouladmada	0
Medeid	23	Magra	7
Hamamdalai	9	Barhom	6
Ouledaraj	6	Ain elkhadra	7
Tarmount	2	Ouladaidia	13
Mtarfa	0	Blaiba	1
Khobana	2	Sidi aissa	20
Msif	2	Sidi hajras	1
Chelall	2	Oinoga	2

Source: Direction du Tourisme du wilaya de m'sila 2013

### Réception des structures

Où d'énergie le récepteur dans la wilaya 875 lits ( classifié, non classifié ), Il ya aussi 04 dortoir dont la capacité d'assimilation est d'environ 210 lits.comme suit :

**TABEAU 5: L'ÉTABLISSEMENT HÔTELIER EXPLOITÉ**

DENOMINATION	D'EXPLOITATION	CAPACITE ACCUEIL	
		CHAMBRES	LITS
Hôtel KALAA - M'SILA	Classé 3*	141	316
Hôtel Kerdada – Boussaâda	4*	42	67
Hôtel BEAU SEJOUR - Boussaâda	Non Classé	18	23
Hotel EL FETH - Sidiaïssa	Non Classé	24	72
Hôtel ENNASSR - Sidi aïssa	Non Classé	27	54
Hôtel HODNA MARHABA	2*	28	68

Source: Direction du Tourisme du wilaya de m'sila 2013

### L'expansion du tourisme du wilaya de m'sila

L'état est disponible sur trois sites classés comme zones d'expansion du tourisme, à savoir:

- Extension de la zone touristique Balmcilh
- Extension de la zone touristique Bmedeid
- Extension de la zone touristique Bbusaadh

### Demande touristique liquéfié terme

En raison de ce qui se caractérisent par le wilaya de m'sila:

Beauté et la richesse et la diversité des paysages et des sites naturels de la Vierge.

- Climat de modération.
- L'abondance de monuments et de la valeur des sites.
- Le développement rapide de transport et de communication.
- Les principaux marchés près fournies à la demande touristique.
- La richesse et la diversité du patrimoine.
- La présence d'un marché ouvert pour les produits traditionnels

Reçoit gaz de l'État Hospitalier Beaucoup À partir de Touristes Et Curieux Qui Tenue Sur Honorez Soirées Art Tonifiant et scientifique Avec les représentants du empressement donnent Payer Pour ce secteur Sur

Niveau Local Et Internal Toute tourisme à travers Organisation Concerts Annuellement À l'occasion de Fermeture Saisons Étude Et Fêtes Été Pour stimuler l' Familles Suivant À partir de Chaque Glen Profonde Et privés À partir de Du nord Pays, Ainsi que Pour Qui Le Diversification Et Expansion Formes Abritée Comme Et Kiva Pour la côte a de m'silacomme suit:

**TABLEAU 6: STATISTIQUES DU TOURISME DOMESTIQUE POUR TERME LIQUÉFIÉ**

NOMBRE	ANNÉE							
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Touristes algériens	40	61	57	60961	66	61011	52 019	54344
Touristes étrangers	092	469	639		085			
	1526	2772	5598	1075	1153	742	490	1254

Direction du Tourisme duwilaya de m'sila2013

Je suis venu à travers les structures hôtelières Q campagne 2004-20533 nuit d'hébergement exploité à près de 11681 personnes soit un taux de 1,76% par habitant. Et donc lewilaya de m'sila peut-être vu brisant la moyenne nationale, estimée à 1,72% enregistrés lors de la même année, la proportion élevée de recevoir 13% par rapport à 2003 alors que le taux national de croissance n'a pas dépassé 3%.

Et a contribué à faire avancer ce site dynamique de stratégique de la ville, entre l'est et l'ouest du pays et donc considérés comme des richesses et des ressources Khama adapté pour les voyages d'affaires, ainsi que la Ville bousaada, une importante ville, a présenté à la qualification divertissement touristique réel des visiteurs.

Et par conséquent, des efforts concertés en vue d'accueillir meilleur taux de fréquentation sur les installations de l'hôtel et branchez le déficit dans le domaine de la restructuration et de faire face aux divers éléments de la demande touristique et de ses branches, est inévitable destin dicte la nécessité pour le développement et l'introduction de nouvelles formes de tourisme, et de rappeler, par exemple:

- Le tourisme d'affaires, conférences et forums qui se reflètent sur les autres modèles de tourisme et les encourage.
- Tourisme fébrile
- Le tourisme culturel et religieux:
- Sports et du Tourisme de loisirs: incarné ce type de tourisme dans un certain nombre d'activités qui s'adressent aux jeunes T. principalement par la formation d'équipes sportives locales et l'ouverture aux touristes étrangers.

Activités lié des compétitions de national et international

- Pêche
- Spéléologie
- Outdoors Marine
- Visites
- alpinisme et l'exploration des ressources naturelles

### Offre touristique duwilaya de m'sila

C'est que ce secteur souffre de plusieurs défauts peuvent être diagnostiqués comme suit

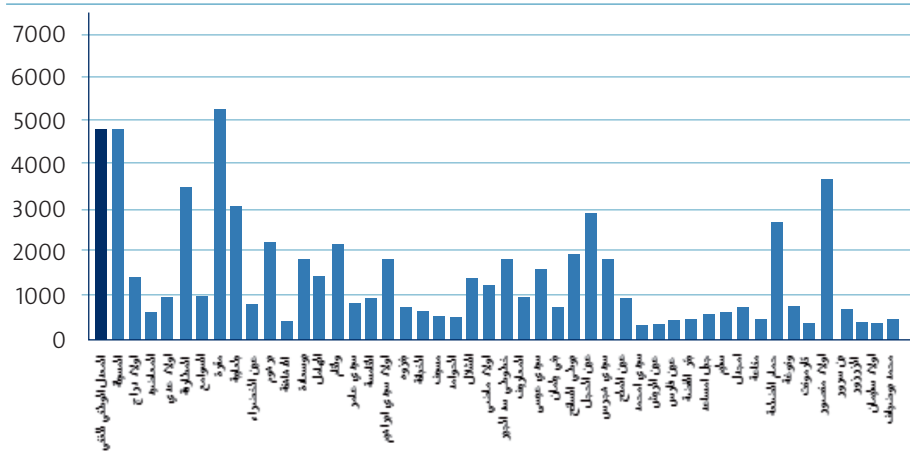
- Déficit quantitatif et qualitatif des installations pour accueillir les touristes.
- L'accueil de la sagesse des zones urbaines non-éligibles.
- Le manque de moyen des hôtels (2 ou 3 étoiles).
- Le manque de développement du tourisme fébrile.
- Le manque de culture du tourisme.
- Le manque de périmètre de la touristique intéressante (manque concerts et les commentaires, de travail inadéquates pour le Times de centres de loisirs, le manque d'hygiène)
- L'inefficacité du personnel et le faible niveau des services,
- Possibilité de mise à niveau inadéquates et communiquer en interne et en externe,
- Manque d'exploitation touristique des sites culturels,

- La contribution de faible mouvement associatif dans le domaine de l'activation,
- Manque d'événements locaux.

### L'état de développement économique du wilaya de m'sila

En dépit de ces possibilités, mais la proportion de touristes va plupart des groupes locaux du wilaya inférieure à la moyenne nationale (4665), comme le montre la représentation graphique (voir cette représentation dans la figure 01).

**GRAPIQUE 1: POURCENTAGE DE RICHESSES DES COMMUNE À WILAYA DE M'SILA 2013**



Source: D.A.L de wilaya de m'sila

Cette situation, qui nécessite une intervention de l'État au cours des trois dernières années pour couvrir le manque à gagner pour son développement, comme le montre le tableau suivant.

**TABEAU 04: LES SUBVENTIONS FINANCIÈRES ACCORDÉES AUX COMMUNES PAR WILAYA DE M'SILA**

ANNÉE	2011	2012	2013
Le montant des subventions de l'Etat (DA)	5 039 751 217,00	12 897 694 472,00	4 381 566 174.00

Source: : D.A.L de wilaya de m'sila

### Les perspectives économiques pour le secteur du tourisme duwilaya de m'sila

Sur la base des projections basées sur les recettes fiscales pour les hôtels et les dortoirs à travers le wilaya (alimentation et logement) sans augmenter les recettes pour les autres aspects qui sont directement liés au secteur du tourisme (transport, vendre des produits, contacts, etc.) peut ce secteur couvrir un pourcentage estimé à 10,28% du déficit budgétaire du des groupes locaux liquéfiés dans un délai de trois mois seulement- voir le tableau 05 -.

**CALENDRIER 5: CHIFFRE D'AFFAIRES D'ALIMENTATION ET UN ABRI POUR TROIS MOIS**

RÉCEPTION DES STRUCTURES	ENERGIE/ FAMILLE	LES PRIX DES SERVICES - DA -		PRIX DU SERVICE POUR UNE JOURNÉE – DA/J
		Repas	Hébergement	
Hôtel Kerdada – Boussaâda	67	1500.00	10 000,00	871 000.00
Hôtel KALAA - M'SILA	316	1000.00	5000.00	2 212 000,00
Hôtel BEAU SEJOUR Boussaâda	39	1000.00	2000.00	156 000.00
Hotel EL FETH - Sidi aissa	134	900,00	1500.00	442 200,00
Hôtel ENNASSR - Sidi aissa	22	800,00	1200.00	61 600,00
Hôtel HODNA MARHABA	92	800,00	1200.00	257 600.00
Hôtel Deliverance	176	800,00	1200.00	492 800,00
victoire Hôtel	47	800,00	1200.00	131 600.00
Algérie Hôte	60	800,00	1200.00	168 000.00

Sanctuaires(4)	210	/	500.00	105 000.00
Le montant total pour une journée	4 897 800,00			
Le montant total pour une période de trois mois (vacances d'été)	450 597 600.00			

Source: Préparation des Chercheurs

## **RECOMMANDATIONS**

---

En conséquence nous suggérons ci quelques recommandations tous dont nous cernes en deux axes qui suivants:

### **L'axe règlementaire et juridique**

- Promulgation une série de lois, destines au pouvoir des autorités locales pour application des décisions en ce qui concerne les projets d'investissement touristique afin que leur rôle ne se limite pas seulement a la participation.
- Faciliter les procédures règlementaires, visant à éliminer la bureaucratie, afin d'ouvrir d'avantage et beaucoup plus, le domaine d'investissement du secteur du tourisme.
- Bi gâtion de créer la continuité entre les autorités exécutives et juridique en pour légiférer rapidement des décrets exécutifs par l'autorité exécutive pour l'application des lois, et les articles rendus par la législation touristique.
- Il faut une distinction entre législation touristique et la simplicité, qu' consiste la modification et non le changement pour garantir la continuité de morgane de la gislation dans le secteur du tourisme dans les différents et apes de la politique du pays.

### **L'axe gestionnaire**

- Donner l'importance au mécanisme du développement automatique a partir des statistiques fournis par les agences de voyage et tourisme

pour en évidence l'impact réel du tourisme et l'unification d'idée et de concept entre les gestionnaires locaux et nationaux .

- Prendre les mesures nécessaires pour l'amélioration de la qualité du service du mécanisme touristique au niveau de wilaya, bénéficiant de la place et l'endroit de wilaya m'sila entre les deux pôles touristiques en Algérie.
- Diversification des devantures touristiques de la wilaya Msila, pour l'accueil l'important de catégorie de tourisme.
- Sensibiliser les collectivités locales pour en savoir et connaître la culture touristique, et donner une image exemplaire à la wilaya.
- Procuration du soutien technique et financier de la part de l'état, pour toutes les entreprises et investisseurs dans le domaine touristique à l'effet de mettre à leur disposition les moyens adéquats et études pour l'opération de marketing touristique .
- Sélection de projets rentables pour la population locale, comme l'artisanat et les métiers contribuant à la mise en relief des caractéristiques de la région, que les touristes cherchent à découvrir à travers leur visite à une région ou une autre.



---

---

## LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES TOURISTIQUES AU MAROC : ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE 2008 ET 2013 « CAS DES ENTREPRISES TOURISTIQUES DE LA RÉGION SOUSS MASSA »

Sanaa Belabbes (sanaa.belabbes@gmail.com)

*Doctorante à l'École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Université Ibnou Zohr*

Ahmed Chakir

*Professeur à l'École Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Responsable du laboratoire de recherche en entrepreneuriat, finance et audit  
(LaREFA)*

Asma Outarahout

*Etudiante chercheur à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales d'Agadir -  
Université Ibnou Zohr*

### RÉSUMÉ

Au Maroc, la RSE commence à intéresser plusieurs acteurs, mais peu d'études empiriques ont été réalisées dans ce cadre. Cette notion n'est pas encore un sujet d'envergure pour être débattu au sein de l'entreprise, puisque la RSE est appréhendée comme étant un phénomène nouveau. Dans certains secteurs, en l'occurrence les secteurs touristique et d'artisanat, la situation peut être qualifiée de préoccupante vu la prédominance des activités informelles et l'insuffisance du contrôle étatique.

L'objectif de ce travail est de faire un diagnostic du niveau d'engagement sociétal des entreprises touristiques du Grand Agadir et d'explorer les

différents facteurs favorables et défavorables à la promotion de la culture de responsabilité sociale au sein de ces entreprises.

Cette étude de caractère empirique se basera sur une enquête menée auprès des entreprises touristiques situées sur la Région Souss Massa. Les résultats obtenus seront comparés à une étude similaire réalisée en 2008 pour évaluer l'évolution du niveau de perception de la RSE par ces entreprises.

## **MOTS CLÉS**

Entreprises touristiques, Etude comparative, Pays en voie de développement, Responsabilité sociale des entreprises

## **SUMMARY**

In Morocco , CSR begins to interest several actors, but few empirical studies have been conducted in this context . This concept is not yet a major issue to be discussed within the company , since CSR is understood as a new phenomenon. In some sectors , namely the tourism and craft sectors, the situation can be described as worrying given the predominance of the informal activities and the lack of state control

The objective of this work is to diagnose the level of social commitment of tourist companies in Souss Massa and explore various favorable and unfavorable factors to the promotion of the culture of social responsibility within these businesses.

This empirical study will be based on a survey of tourism businesses located in the Souss Massa region. The results will be compared to a similar study conducted in 2008 to assess changes in the level of perception of CSR by these companies.

## **KEY WORDS**

Comparative Study, Corporate Social Responsibility, Developing Country, Tourism businesses

## INTRODUCTION

---

Nombreuses sont les entreprises confrontées à des pressions venant des différentes parties prenantes et qui les poussent à prendre en considération les obligations éthiques lors de leurs activités. Ces parties prenantes considèrent que la valeur de l'entreprise ne se mesure pas uniquement en termes financiers mais aussi bien par sa performance économique qu'environnementale en passant par son climat social et en dépassant les exigences légales. C'est ce qui reflète une entreprise socialement responsable.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un phénomène récurrent qui repose sur les bases de convergence entre la performance économique et sociale. Après le renouement de l'éthique avec l'économie libérale à la fin du 18<sup>e</sup> siècle où l'Homme cherchait la maximisation de ses plaisirs alors qu'il vivait sous les retombées de la misère ouvrière, vint l'ère de l'Etat providence fondé sur le travail et les droits des citoyens et ce à partir des années 36. Une situation qui se renforce avec la déclaration universelle des Droits de l'Homme en 1945 ; symbole de respect de la dignité humaine. Mais à partir des années 80, le concept de « l'entreprise citoyenne » fait son apparition après la crise du régime de l'Etat providence, une manière de montrer que l'entreprise, malgré sa crise économique et sociale, tient compte de son environnement. Dès lors la RSE, située au carrefour des intérêts particuliers, collectifs et de l'intérêt général, est devenue un thème assez mis en relief lors des débats.

Au Maroc, la RSE a fait couler beaucoup d'encre, mais peu d'études empiriques ont été réalisées. Cette notion n'est pas encore un sujet d'envergure pour être débattu au sein de l'Entreprise, puisque la RSE est prétendue comme étant un phénomène nouveau. La question centrale que nous nous posons alors est : **Quelle place occupe la Responsabilité Sociale au sein des Entreprises Marocaines où la finalité se limite à la création de la richesse et où le salarié est encore victime de la tyrannie des dirigeants?**

Pour illustrer la conscience et l'engagement des entreprises de la région Souss-Massa, nous avons mené une étude auprès des entreprises

du secteur touristique (le secteur le plus prometteur de la région) dont les résultats seront analysés dans la deuxième partie, tandis que la première s'articulera autour de la culture de la RSE, ses instruments ainsi que de sa perspective dans les pays en voie de développement.

## LA CULTURE DE LA RSE

---

### FONDEMENTS THÉORIQUES ET INSTRUMENTS D'OPÉRATIONNALISATION DE LA RSE

#### Cadre conceptuel de la RSE

“The corporate social responsibility field is not only a landscape of theories but also a proliferation of approaches, which are controversial, complex and unclear”  
(Garriga and Melé, 2005)

Selon la définition donnée par la Commission Européenne: « *La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relation avec les parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. A ce titre, la RSE est devenue un concept de plus en plus important (...) et s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le développement durable* ». Essayer de définir les responsabilités sociales de l'entreprise, c'est-à-dire en quelque sorte le type de responsabilité que se doivent d'assumer les entreprises nous amène sur le terrain de plusieurs théories.

Le concept de RSE (Corporate Social Responsibility (CSR)) est une issue d'une littérature anglo-saxonne. Parmi les travaux des chercheurs dans ce domaine, Wood (1991) identifia trois niveaux d'analyse de la RSE. Le

niveau sociétal /institutionnel où l'entreprise doit répondre aux attentes de la Société pour préserver son statut. Le niveau organisationnel où l'entreprise fait appel à sa responsabilité publique et où elle gère d'une manière responsable ses activités et leurs impacts environnementaux. Et finalement au niveau des acteurs organisationnels. Le champ de responsabilité de l'entreprise se délimita alors dans les domaines économique, légal et éthique. L'idée est que l'entreprise était non seulement redevable envers ses actionnaires mais également envers tous les intervenants avec qui elle a une interaction détermine la théorie des parties prenantes.

Les approches théoriques de la responsabilité sociale des entreprises reposent essentiellement sur les courants contractualistes et sociologiques néo-institutionnalistes. Ceux-ci s'interrogent notamment sur la compatibilité entre la logique marchande et l'objectif de profit maximum qui fondent la rationalité économique de l'entreprise et des préoccupations sociétales comme le développement durable, l'équité intergénérationnelle, l'intérêt général qui sont des finalités apparaissant a priori étrangères, voire contraires aux logiques entrepreneuriales.

On peut faire de la responsabilité sociale de l'entreprise une double lecture théorique : l'une, issue des théories politico-contractuelles de la firme, basée sur une approche économique, rationnelle et libérale de l'organisation, « nœud de contrats » et lieu de conflits entre les acteurs, et l'autre, utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnalistes pour éclairer les stratégies d'image et de légitimation. Les théories économiques néo-classiques de la firme vont du rejet d'un tel lien à la justification de son intégration dans les décisions, notamment avec la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources.

L'avantage principal de cette nuée de théories traitant la RSE est de donner un large champ d'action de la notion de la RSE qui réunit entre les différents intérêts des parties prenantes et leurs exigences. Ainsi, cette diversité permet a chaque partie prenante d'intégrer ses propres revendications. Mais l'hétérogénéité des courants incarne la subtilité des relations des acteurs de l'activité organisationnelle, ces courants qui

s'opposent pour faire primer leur notion ce qui en découle une multiplicité des conceptions de la RSE.

### **Les instruments d'opérationnalisation de la RSE :**

« On ne peut s'attendre à ce que les initiatives privées fonctionnent au système si les autres parties, incluant les lois et réglementations, ne fonctionnent pas adéquatement (rapport OCDE 3/2001) »

L'apparition de divers systèmes volontaires de réglementation relatifs à la RSE est un élément fondamental de l'actuel processus de mondialisation de la production, des échanges et de la consommation de biens et de services. Certains sont propices à véhiculer des renseignements sur les produits, tandis que d'autres se prêtent davantage à la communication sur l'entreprise elle-même. Les multinationales et investisseurs des pays du Nord attachent une grande importance aux retombées des activités des entreprises autres que son résultat économique.

On distingue trois types d'initiatives au sein de la nouvelle offre qualifiée d'éthique ou socialement responsable : les labels ou étiquettes, les certifications et les codes de conduite, qui sont complémentaires sont être de même nature. Par exemple, les labels sont faciles à identifier à des produits, alors que les rapports transmettent normalement des informations sur l'activité globale d'une entreprise. Les dispositifs diffèrent aussi par le degré de participation de tierces parties. Ces dernières jouent un rôle important dans l'exploitation des labels et la rédaction de guides du consommateur, mais elles n'interviennent guère, en général, dans l'établissement des rapports des entreprises.

Ces instruments doivent être en cohérence avec l'ensemble de références internationales, comme ils doivent prendre en compte les normes sociétales et environnementales. La valeur ajoutée au-delà de ce qui est imposé ne peut être identique d'une zone à une autre puisqu'elle dépend du contexte socio-économique, juridique et culturel. Dans les Pays en Voie de Développement (PED), la grande entreprise peut prendre en charge ou

en partie la santé, le logement et l'éducation des salariés et de leurs familles (mutuelle, prime de rentrée scolaire...), les instruments seraient alors un moyen d'obtenir une vision plus claire de ces actions et de leurs intérêts et répercussions.

Ces instruments peuvent être à l'usage de l'entreprise elle-même comme ils peuvent s'adresser aux consommateurs finaux (ce qu'on peut identifier par une consommation responsable). Mais dans certains pays, surtout les PED, le consommateur est beaucoup plus attiré par le rapport Prix/Qualité que par les conditions dans lesquelles le produit a été réalisé. Ce qui ne peut neutraliser la charge des instruments d'opérationnalisation qui constituent encore un fardeau financier pour les entreprises des pays du tiers monde.

Cependant, le recours aux instruments d'opérationnalisation de la RSE se heurte par certaines entraves. L'origine anglo-saxonne de tous les référentiels et instruments ainsi que leur inadaptation avec les différentes cultures limitent leur recours. Or l'efficacité de ces instruments n'a pas la même portée dans les pays développés que dans les PED. Par ailleurs, l'inefficacité de certains instruments restreint leur diffusion comme il est le cas de l'audit des sous-traitants dont les rapports complets sont rares, chose qui est due à l'absence de la qualité des audits sociaux (large marge de manœuvre, dépendance sur les compétences de l'auditeur et sur sa personnalité, problème de langue et de texte locaux, complexité des données sociales...), ainsi qu'à la confidentialité des rapports qui est contraire à la transparence. Sans oublier bien évidemment la prodigalité de la concurrence entre normes qui égare le consommateur éthique et nuit à sa démarche.

## **PERCEPTION DE LA RSE AU TIERS-MONDE**

---

“The term [CSR] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody” (Votaw, 1973)

## La RSE dans les PED

Les entreprises du monde entier, dans les pays développés comme dans les pays en développement (PED), quels que soient leur taille et leur domaine de spécialisation, ont un impact social, environnemental et économique considérable sur les communautés dans lesquelles elles opèrent.

Pourtant, dans les conditions de très vive concurrence de l'économie mondiale d'aujourd'hui, assurer un « impact positif » est d'une importance cruciale pour la réputation de l'entreprise et son succès commercial.

Dans ce sens, plusieurs PED ont opté pour la RSE en vue de relancer leurs économies et réaliser la prospérité de leurs nations, mais en analysant le contenu de la RSE dans ces pays, il s'avère que la réalité de ses pratiques est imposée par les entreprises multinationales qui opèrent dans ces pays dans un contexte institutionnel, juridique, social et économique spécifique. En conséquence, le concept de responsabilité sociale des entreprises se réduit à un ensemble d'initiatives volontaires, pour la création d'un cadre régulateur approprié aux entreprises multinationales opérant dans les pays en développement.

Ces initiatives développées par les multinationales dans les pays en développement ont réduit la souveraineté et les ressources étatiques, et on fait glisser la responsabilité régulateur de l'Etat vers les entreprises, les organisations de la société civile et les organisations internationales. Or, ce transfert confie la responsabilité du bien commun au secteur privé avec tout ce que cela comporte comme risques sur les plans environnemental et social.

En effet, la responsabilité sociale a un potentiel bien supérieur à ce à quoi elle se limite actuellement. Elle peut contribuer à la modernisation régulateur si elle est intégrée à une stratégie de concertation entre l'Etat, les entreprises et la société civile. Cette modernisation représente un préliminaire indispensable à la participation des citoyens pour l'élaboration d'un paradigme de développement que ces derniers puissent s'approprier.



## La culture de la RSE au Maroc

A l'instar de la majorité des Pays en Voie de Développement, le Maroc a adhéré à la culture de la RSE pour faire face aux enjeux économique de la mondialisation et aussi aux pressions des pays de nord, des ONG (Transparence ,Amnesty Internationale,..) , et également les pressions des organisations internationales telles l'OCDE, l'OMC, la BM , l'OIT qui jugent aujourd'hui les pays en fonction de leurs pratiques éthiques. Ce qui a amené notre pays à « adapter » sa législation avec les principes directeurs de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise, et ratifier les conventions de l'OIT en les intégrant dans le nouveau code de travail.

Des contraintes enfin des donneurs d'ordres qui exigent - dans le cadre des contrats de sous-traitances avec les entrepreneurs marocains- le respect des codes de conduite et normes sociales sous peine de rupture des relations d'affaires.

L'arrière plan culturel et managérial de l'entreprise marocaine représente des caractéristiques inadaptées avec les exigences de la RSE. En effet, l'écrasante majorité des entreprises marocaines souffrent de la résistance de certaines valeurs traditionnelles<sup>4</sup> (culture paternaliste du m'alem, culture autoritaire des relations patrons-employé...). Par conséquent, la performance économique est obtenue par la minimisation du social, perçu par ses aspects strictement coût.

## ETAT DES LIEUX ET PRATIQUES SOCIÉTALES DES ENTREPRISES TOURISTIQUES DE LA RÉGION SOUSS MASSA

Afin d'améliorer notre connaissance sur l'état des lieux de la RSE dans les entreprises touristiques opérant dans la région SOUSS MASSA, nous avons mené deux enquêtes auprès d'un échantillon d'entreprises touristiques de différents secteurs d'activités (hébergement, restauration, agences de voyage), l'une en 2008<sup>1</sup> alors que l'autre est en 2013.

---

<sup>1</sup> L'étude effectuée en 2008 a été réalisée par N.SOUSSI, S. BELABBES et W.ANNADDAME dans le cadre des recherches du Centre Nord-Sud des Recherches en Sciences Sociales (NRCS).

L'étude a trois objectifs principaux :

- Évaluer le degré de conscience des entreprises touristiques de la région à l'égard de la RSE et dresser un état des lieux de l'engagement sociétal des ces entreprises.
- Etudier l'évolution de la perception de la RSE par ces entreprises entre 2008 et 2013.
- Répertorier les actions de Responsabilité Sociale déjà réalisées ou en cours par ces entreprises.
- Détecter les leviers et les obstacles au développement des pratiques socialement responsables.

Le choix du secteur touristique est justifié par maintes raisons:

- Tout d'abord, le tourisme est l'activité "phare" de la région SOUSS MASSA. Aussi la région est classée première en capacité hôtelière balnéaire sur le plan marocain.
- Par ailleurs, ce secteur a une grande importance au niveau économique et social du fait qu'il est considéré comme le premier créateur d'emploi de la région.
- En outre, le secteur touristique dans la région, à l'encontre de l'image qui nous donne, connaît d'importantes violations en matière sociale et l'image que diffusent les entreprises touristiques opérant dans cette région n'est que la face cachée de l'iceberg.

### *Methodologie de l'étude: une étude quantitative*

Pour atteindre plus explicitement les objectifs de cette étude, un questionnaire a été administré par la technique face à face avec les responsables des entreprises enquêtées : les répondants sont constitués essentiellement de dirigeants et de directeurs administratifs. Le recours au questionnaire présente l'avantage de recueillir une information fiable et rapide.

Le questionnaire et l'entretien avec les responsables de l'entreprise, les employés et les délégués de personnel s'ils existent constituent les principaux outils de travail de l'enquête.

## PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE:

Pour choisir notre échantillon, un processus d'échantillonnage par quota a été mis en œuvre. Nous avons choisis 25% de chaque secteur d'activité (hébergement, restauration, agence de voyage). En 2008, la population totale est de 216 entreprises touristiques<sup>2</sup> (129 hôtels, 43 restaurants et 44 agences de voyage). Les entreprises retenues se répartissent à raison de 83% dans la région d'Agadir (Agadir et Inezgane) et pour le reste dans la région de Tiznit (10%) et de Taroudant (7%).

La population totale étudiée en 2013 est de 282 entreprises touristiques<sup>3</sup> dont 61% sont des hôtels, 13% des restaurants à vocation touristiques alors que les agences de voyages et tours opérateurs constituent 25% de la population.

En 2008, 27 entreprises de notre échantillon ont refusé de faire part de notre enquête, alors que cette proportion d'entreprises a atteint 35 entreprises touristiques en 2013, ce qui nous a donné une image préalable sur la position de ces entreprises à l'égard de la RSE., ce qui ramène à 27 le nombre des entreprises qui ont alimenté ce travail par leurs réponses lors de notre étude en 2008 et 35 entreprises en 2013.

## RECUEIL DES DONNÉES

Partant des objectifs de l'étude, un questionnaire d'enquête a donc été élaboré. Ce questionnaire a développé les thèmes suivants :

- La fiche signalétique de l'entreprise : (raison sociale, nom du dirigeant, adresse, coordonnées, secteur d'activité, effectifs permanents et temporaires, effectif hommes/ femmes,...);
- La prise de conscience et la perception de la RSE par les entreprises touristiques de la région;

---

<sup>2</sup> Base de données fournie par la délégation régionale du ministère de tourisme à Agadir.

<sup>3</sup> Idem.

- L'évaluation du degré d'engagement sociétal : (politiques, visions, et pratiques).

## **MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES**

Nous avons dépouillé les données collectées à l'aide d'un logiciel de traitement statistique "SPHINX", ce qui nous a permis d'aboutir à des résultats significatifs sous forme de tableaux à simple entrée (Tri à plat) et à double entrée (tri croisé des variables ciblées).

Ces résultats ont été exploités comme suit:

- Formuler une synthèse des résultats du tri à plat permettant de faire le point sur l'état des lieux et les tendances actuelles de la RSE au sein des entreprises touristiques de la région SOUSS MASSA;
- Opérer des croisements des variables considérées comme significatives par rapport aux objectifs de la recherche.

Les résultats de cette enquête seront présentés en trois axes. Le premier axe comporte des informations générales concernant les entreprises enquêtées (Taille, type d'activité, effectif, implantation...); le deuxième est consacré à l'identification du degré de prise de conscience et de perception de la RSE par ces entreprises et le dernier sert à évaluer le degré d'engagement sociétal des entreprises interviewées, par l'examen de l'état des lieux des trois dimensions de la RSE à savoir la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale et enfin par une évaluation comparative des pratiques de la RSE entre les deux années à savoir 2008 et 2013.

Les résultats de cette enquête seront présentés en trois axes. Le premier axe comporte des informations générales concernant les entreprises enquêtées (Taille, type d'activité, effectif, implantation...); le deuxième est consacré à l'identification du degré de prise de conscience et de perception de la RSE par ces entreprises et le dernier sert à évaluer le degré d'engagement sociétal des entreprises interviewées, par l'examen de l'état des lieux des trois dimensions de la RSE à savoir la dimension

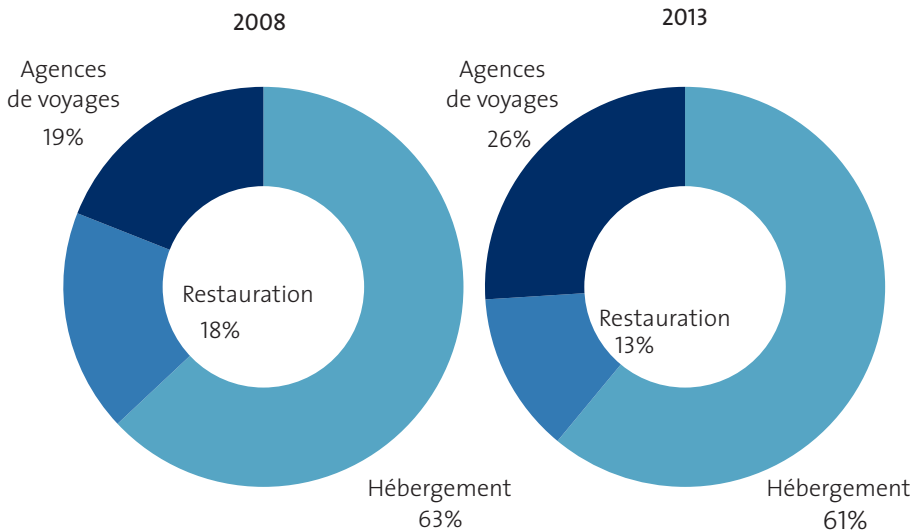
économique, la dimension sociale et la dimension environnementale et enfin par une évaluation des pratiques de la RSE.

## RÉSULTATS DES ENQUÊTES

### Informations générales

Les questionnaires ont été adressés aux dirigeants des entreprises touristiques. Ces dernières se répartissent entre trois types d'activités (Figure 1).

FIGURE 1: RÉPARTITION DES ENTREPRISES TOURISTIQUES PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ



Les petites entreprises, avec moins de 40 salariés, représentent 40,7% de l'échantillon se qui reflète leur poids dans l'économie régionale. Quant aux petites et moyennes entreprises, de 40 à 100 employés, elles représentent 37% alors que 22,3% de l'échantillon sont des grandes entreprises de plus de 100 employés.

## 2.4.2. Prise de conscience et perception de la RSE par les entreprises touristiques

Cet axe vise à répondre à la question : quel est le degré de connaissance de la RSE par les entreprises touristiques de la région?

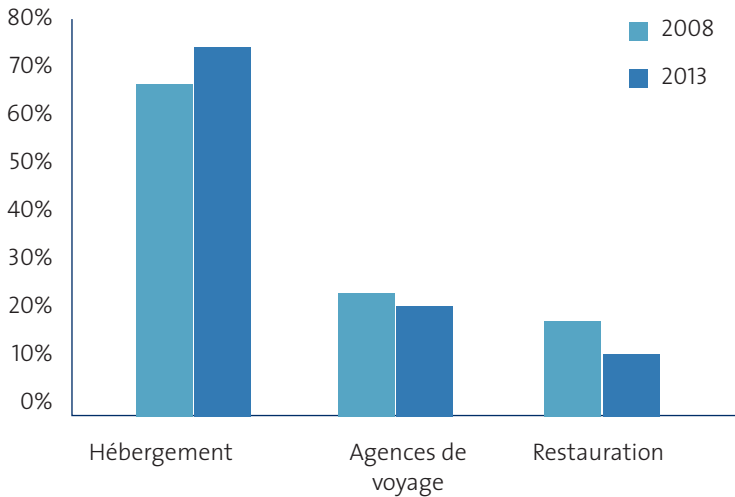
La proportion d'entreprises qui déclare connaître la RSE ne dépasse pas 51,9% de l'échantillon en 2008, et les entreprises d'hébergement semblent être les plus familiarisées avec cette notion (64,3%). Cette proportion a légèrement augmenté en 5 ans pour frôler 60% de l'échantillon avec une prédominance des entreprises d'hébergement qui représentent 72% de cette population (figure 2).

Pour 85,7% des entreprises ayant déclaré connaître la RSE, cette dernière est une culture managérielle qui a des impacts positifs sur la performance des entreprises, alors que 14,3% la considère comme étant un thème à la mode qui n'aura aucune incidence sur l'activité à venir des entreprises.

La mise en œuvre de pratiques relevant de la RSE implique des coûts qui diminuent la performance économique et financière de l'entreprise selon 37% des entreprises questionnées en 2008 contre seulement 30,2% en 2013, alors que seules 18,5% des entreprises questionnées en 2008 considèrent que la RSE améliore le volume d'affaires et la performance économique et financière, alors qu'en 2013 cette population s'élève à 27,3%. Les 44,5% et 42,3% restantes respectivement en 2008 et 2013 ne voient en la RSE aucune incidence économique ou financière.

Les quatre thématiques revêtant le plus d'intérêt aux yeux de plus de 80% des entreprises interviewées et ayant été classées comme étant très importantes voire même essentielles sont la performance économique et financière, les droits de l'Homme, la santé & sécurité au travail et les conditions de travail.

FIGURE 2: POURCENTAGE DES ENTREPRISES CONNAISSANT LA RSE SELON LE TYPE D'ACTIVITÉ



En demandant aux entreprises de nous faire un classement des parties prenantes selon leur ordre d'importance : les partenaires commerciaux et les consommateurs ont occupés la première place, les salariés et les créanciers en deuxième place, la communauté locale et les pouvoirs publics en troisième place et en derniers lieux la société civile et la communauté internationale qui sont sans importance selon les entreprises interrogées, et ce pour les deux échantillons d'entreprises interviewées en 2008 et 2013.

La quasi-totalité des entreprises interrogées n'ont pas pu connaître les instruments de la RSE :

- Moins de 15% en 2008 contre 21.3% en 2013 des entreprises ont pu connaître l'ISO14000 et la SA 8000 mais sans en connaître les détails.
- En 2008, 7.5% ont connu l'Eco label européen du Comité européenne pour le label écologique, sans en connaître le détail. Alors qu'en 2013, cette proportion s'élève à 12.7 %

- Moins de 4% des entreprises interviewées en 2008 ont déjà entendu parler des instruments de reporting, de notation et des boîtes à outils, alors que cette proportion atteint 7% en 2013.

### **Evaluation du degré d'engagement sociétal des entreprises touristiques**

Dans ce troisième axe, nous allons essayer d'évaluer le degré d'engagement sociétal et d'adoption de démarches responsables par les entreprises touristiques.

Cet axe aura pour objectif l'examen de l'état des lieux des trois dimensions économique, sociale et environnementale de la RSE et enfin l'évaluation des pratiques de la RSE.

#### ***Evaluation du degré d'engagement sociétal***

- ***La dimension économique***

L'importance donnée à la performance économique et financière se manifeste à travers l'intérêt accordé aux clients, aux partenaires commerciaux et aux créanciers :

96,3% des entreprises ont déclaré avoir une procédure permettant une consultation et un dialogue avec ses clients, et dans 100% des cas les réclamations des clients sont réglées.

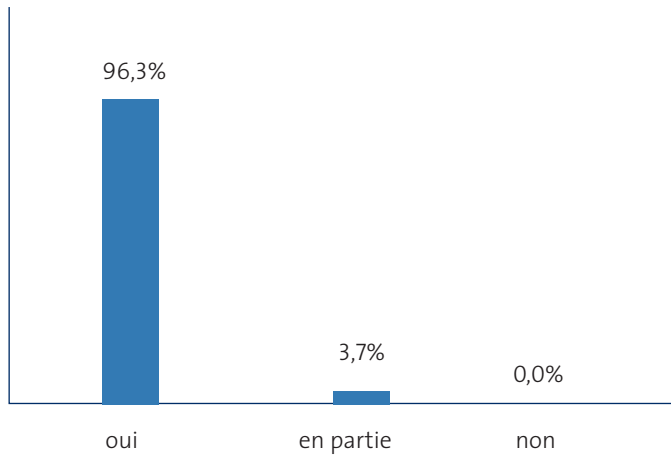
Quant aux fournisseurs et partenaires commerciaux, 63% des entreprises déclarent avoir une procédure permettant une consultation et un dialogue avec eux, et dans 74,1% des cas leurs réclamations sont réglées.

L'intégration de facteurs non économique dans le choix des fournisseurs et sous-traitants est très peu courantes pour les entreprises interrogées : seules 11,1% des entreprises interviewées en 2008 intègrent des facteurs sociaux ou environnementaux dans leur choix, tandis que cette population atteint 19,5% en 2013.



FIGURE 3: RELATION ENTREPRISE - CLIENT

Appliquez-vous une procédure permettant la consultation et le dialogue avec vos clients?



▪ *La dimension sociale :*

Nature des contrats :

Question évitée par les dirigeants à hauteur de 66,7%. La nature des contrats (CDD ou CDI) est une question qui entre dans le cadre du confidentiel.

Mais en posant cette même question aux employés, nous avons constatés que ces derniers sont invités chaque année à signer un contrat sans en connaître la nature.

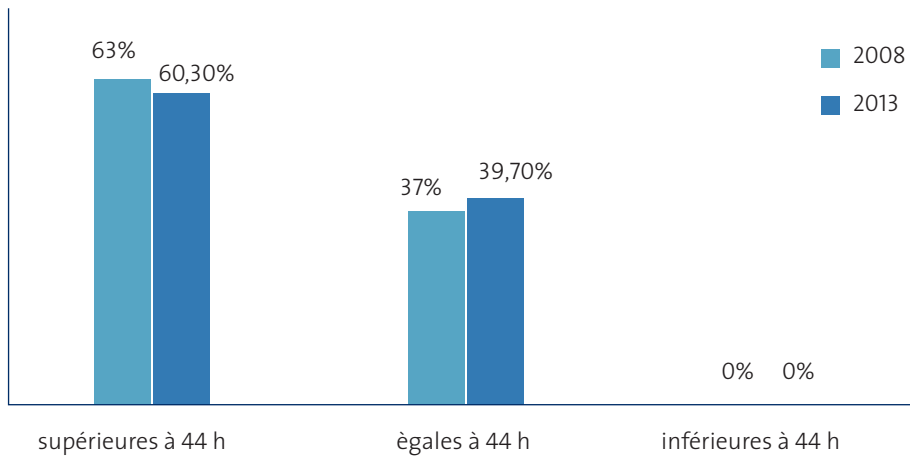
Des contrats précaires à durée déterminée, renouvelables chaque année sont les plus en vogue aussi bien pour les exécutants que pour les cadres.

Répartition du travail :

La répartition du travail est une autre question dans laquelle se manifeste le non respect de la législation du travail (figure 4), pour 63% des entreprises le nombre d'heures travaillées par semaine dépasse 44h. Cette proportion diminue légèrement en 2013 pour atteindre un seuil de 60,3%

Le recours forcé et non rémunéré aux heures supplémentaires est un autre aspect de la non adéquation avec le minimum légal. Le nombre d'heures travaillées par semaine peut atteindre les 98h dans la restauration par exemple.

**FIGURE 4: DURÉE DE TRAVAIL EN HEURES PAR SEMAINE**



#### Couverture sociale :

Une question délicate considérée comme étant un examen pour les dirigeants, la couverture sociale est un autre domaine où le minimum légal n'est pas respecté.

Le nombre d'effectif déclaré en CNSS constitue aussi une question évitée par les dirigeants, seules 44,4% en 2008 contre 40,9% en 2013 ont avoué que l'effectif déclaré correspond à l'effectif permanent alors que les saisonniers ne bénéficient d'aucune couverture sociale.

Au niveau des retraites complémentaires, la situation est plus inquiétante : 66,7% des entreprises interviewées n'assurent pas de retraites complémentaires en faveur de leurs employés.

Délégués de personnel :

Une situation très alarmante, 81,5% des entreprises n'ont pas de délégués de personnel.

Le constat est plus angoissant si on précise que ce nombre d'entreprise atteint 89,9% en 2013. Sachant que même pour des grandes entreprises dont l'effectif dépasse 100 employés, les délégués de personnel n'ont pas de place, alors que le délégué de personnel est une obligation légale pour les entreprises dont l'effectif dépasse 10 employés.

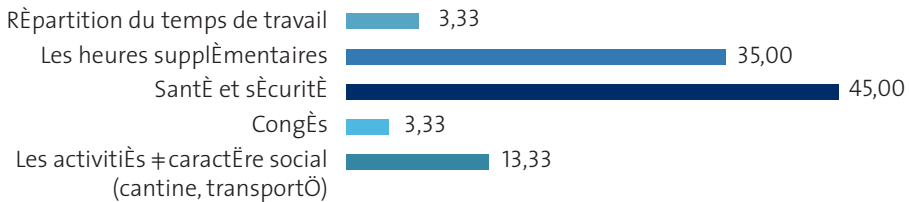
La minorité d'entreprises, ayant des délégués de personnel, ont déclaré que les questions faisant objet de réclamations des délégués étant le retard des salaires (100%), les conditions de travail (80%) et la couverture sociale (30%).

Alors que ces délégués sont consultés pour des questions liées essentiellement aux heures supplémentaires (35%) et à la santé et sécurité (45%).

---

**FIGURE 5: CAUSES DE CONSULTATION DES DÉLÉGUÉS**

---



▪ **Formation du personnel**

La formation du personnel est un critère décisif de performance économique des entreprises, pourtant dans notre cas, 37% des entreprises ne disposent pas de plan de formation du personnel.

Pour les entreprises restantes la participation à la formation du personnel prend la forme de formations internes sur le travail (38,5%), d'une prise en charge financière des coûts de la formation (26,9%), des

formations dans la branche d'activité (26,9%) ou d'autorisations d'absence (11,5%).

Santé et sécurité au travail :

La santé et sécurité au travail est normalement un domaine réglementé par le code de travail, mais la réalité est totalement différente : les salariés de 63% des entreprises consultées en 2008 contre 62.6% en 2013 ne bénéficient pas d'un service médical conformément aux exigences du Code de travail.

La non existence d'un service médical n'est pas la seule raison de qualifier la situation de préoccupante, la consultation des salariés a démontré que certaines entreprises du secteur n'accordent aucunes indemnités aux victimes d'accidents de travail et les charges médicales sont retraitées des salaires.

**FIGURE 6: CAUSES D'ACCIDENTS DE TRAVAIL**



Les dirigeants de 81% des entreprises considèrent que les employés sont les premiers responsables des accidents de travail et non l'insuffisance de sensibilisation ou le manque de formation !

La quasi-totalité des entreprises n'ont pas une politique claire de sécurité au travail, et la majorité des dirigeants ont du mal à distinguer entre sécurité des lieux et sécurité de personnes.

▪ **La dimension environnementale :**

La politique environnementale de 97,3% des entreprises questionnées se limitent à l'élimination de leurs propres déchets liquides et solides, alors que le prétraitement des émissions de vapeurs dangereuses et la réduction des nuisances sonores n'occupent qu'une place minime dans le cadre de cette politique.

Lors du développement de nouveaux produits ou services 68,4% des dirigeants déclarent ne pas prendre en considération les incidences du produit développé sur l'environnement, alors que cette proportion rétrécit en 2013 pour atteindre 59.8%.

Ce constat peut être expliqué par le fait que ces entreprises considèrent que leurs actions en faveur de l'environnement ne permettent ni une réduction du coût ni l'acquisition d'avantages concurrentiel.

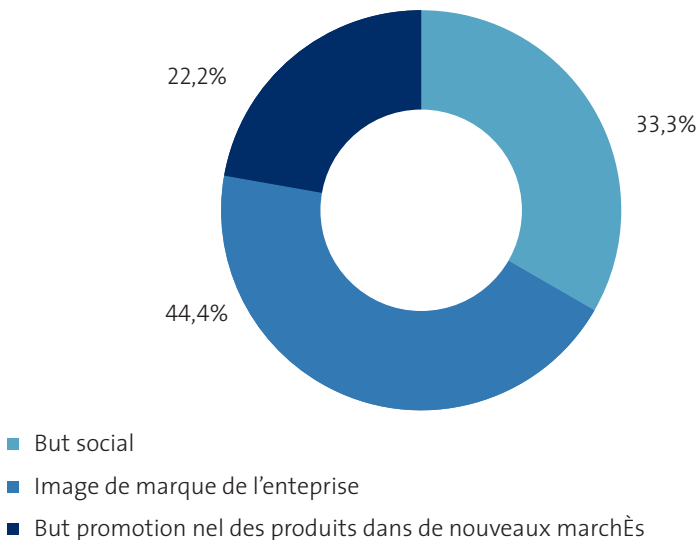
### Evaluation des pratiques de la RSE

La RSE constitue encore une notion floue pour la majorité des entreprises questionnées. Seules 18,5% des entreprises ont déclaré en 2008 pratiquer la RSE contre 23,2%. L'examen de leurs motivations montre que 44,4% des entreprises l'ont fait dans le but de créer une image de marque, 33,3% pour but social et 22,2% pour but promotionnel.

---

**FIGURE 7: BUT DE LA DÉMARCHE RSE**

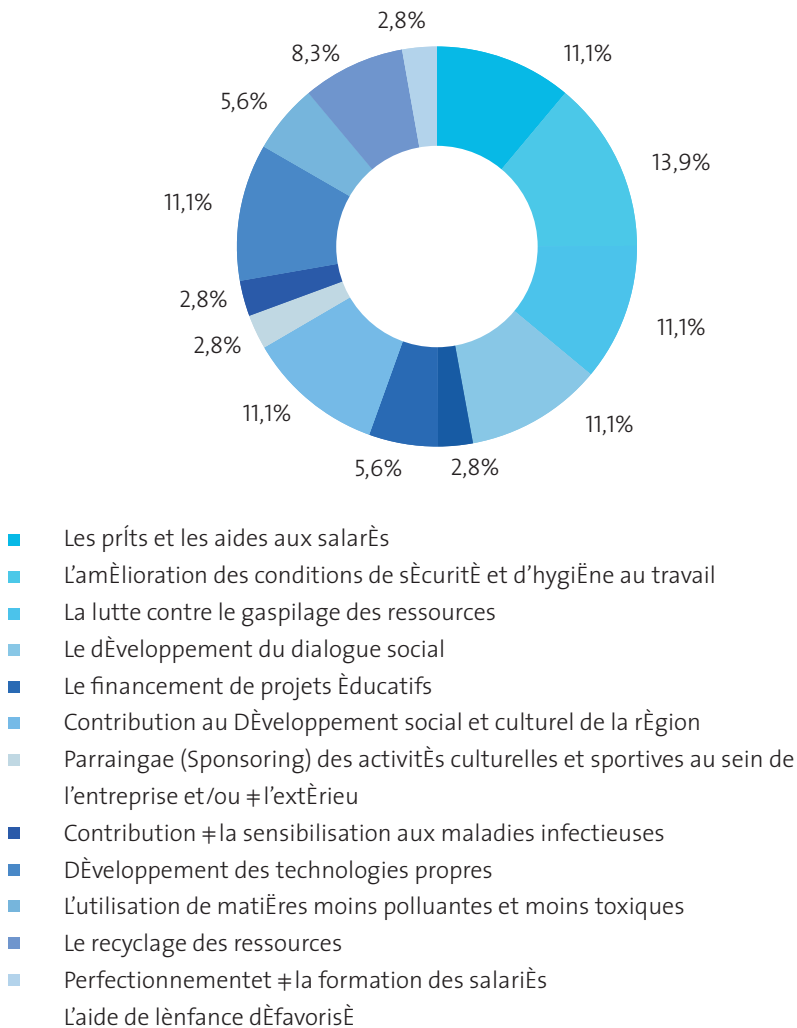
---



Toutes les entreprises ayant déclaré pratiquer la RSE, n'ont pas mis en place une équipe ou délégué une personne en charge des questions de la RSE.

Les actions réalisées ou en cours de réalisation pour le développement de la RSE au sein de ces entreprises sont divers et varient entre le social, l'environnemental et la participation au développement de la région d'implantation.

**FIGURE 8: ACTION POUR DÉVELOPPEMENT DE LA RSE**



La totalité des entreprises questionnées n'ont engagé aucune démarche de certification. La moitié des entreprises ayant déclaré pratiquer la RSE, confirment que leur engagement sociétal se situe au niveau de conformité juridique à la réglementation en vigueur, alors que l'autre moitié considère que son engagement dépasse la conformité juridique pour atteindre l'application volontaire et bénévole de standards propres à l'entreprise.

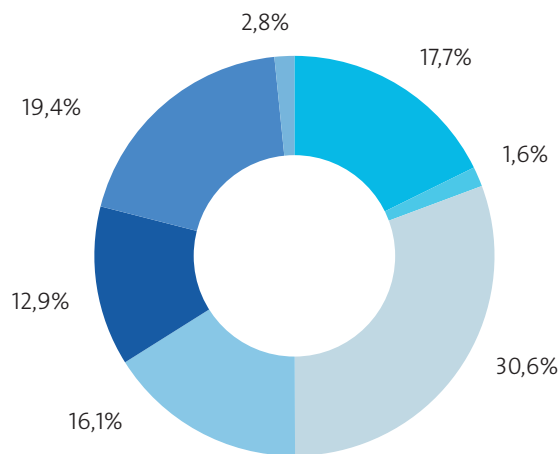
La proportion minimale des entreprises pratiquant la RSE, nous pousse à poser la question sur les causes ou les difficultés qui entravent la pratique de la RSE par les autres entreprises.

Ces handicaps reflètent les priorités des entreprises à savoir la minimisation des coûts et la maximisation de la rentabilité.

La totalité des entreprises déclarent qu'une fois ces handicaps dépassées, elles pratiqueront la RSE.

FIGURE 9: ENTRAVES À LA PRATIQUE DE LA RSE

## CONCLUSION



- L'existence d'autres priorités stratégiques pour l'entreprise
- La conjoncture économique nationale et internationale
- Le coût des actions sociales
- Manque conviction des managers
- L'absence d'un cadre juridique et fiscal incitatif
- L'insuffisance des compétences nécessaires à l'entreprise
- Le manque d'engagement des salariés

Les résultats de l'enquête fournissent une première vision sur les pratiques des entreprises touristiques de la région Souss Massa sur le plan social et environnemental.

La situation sociale demeure très inquiétante en absence de stabilité d'emploi, de couverture sociale, de politique claire de sécurité au travail ou encore de délégués de personnel pour la majorité d'entreprises questionnées.

Sur le plan environnemental la situation n'est pas moins angoissante, la participation des entreprises à la réduction et au recyclage des déchets reste très limitée et la prise en compte de l'impact environnemental lors du développement de nouveaux produits ou services ne fait pas l'unanimité.

Ces résultats démontrent que la plupart des entreprises du secteur restent encore loin du niveau de conformité avec la réglementation pour entamer d'autres pratiques volontaires qui vont au-delà de cette dernière. Néanmoins, nous avons noté une légère amélioration de la situation entre l'état des lieux réalisé en 2008 et celui de 2013.

La RSE reste un thème peu connu et floue. La quasi-totalité des entreprises reconnaissent ne pas en avoir entendu alors que la minorité ayant déclaré connaître la RSE ne reflète pas nécessairement une connaissance précise du concept.

On peut conclure que l'Etat a encore un très grand rôle à jouer pour essayer dans un premier lieu de concrétiser la mise en œuvre et le respect du code de travail par les entreprises, avant de passer dans un deuxième lieu à la promotion de pratiques socialement responsables par une valorisation de ces pratiques et l'intégration de la RSE dans la culture managerielle des entreprises par le biais de la formation universitaire.



## BIBLIOGRAPHIE

- Chauveau, A. Rose, J-J. (2003). *L'entreprise responsable*. Paris. Edition d'Organisations.
- Dejadt, E.1979. *Tourisme, passeport pour le développement ?* Paris. Economica.
- Dejean, F. Gond, J.P. (2003). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherche. In : Réseau des IAE (ed.) *Sciences de Gestion & Pratiques managériales*. Paris. Economica, 389-400.
- Igalens, J. Joras, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris. Edition d'Organisations.
- Igalens, J. (2004). *Tous responsables*. Paris. Edition d'Organisations.
- Rose, J-J. 2006. La responsabilité sociale de l'entreprise. Bruxelles. de boeck.
- Allouche, J. Huault, I. Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale de l'entreprise : la mesure détournée. *Actes du Congrès de l'AGRH*. UQAM- ESG. Montréal.
- Belem, G. Benoit, C. Champion, E. (2007). Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental. *Chaire de la responsabilité sociale et de développement durable*. N°11-2007. Collection recherche. ESG UQAM. Montréal.
- Champion, E. Gendrom, C. (2003). La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique : Codes de conduite, normes et certifications. *Chaire de la responsabilité sociale et de développement durable*. N°16-2003. Collection recherche. ESG UQAM. Montréal.
- Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'Organisation Responsable*. 1(1), 48.
- Diller, J. (1999). Responsabilité sociale et mondialisation: qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement? *Revue internationale du travail*. 2(138).
- Durif, F. (2006). Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique. *Chaire en management des services financiers*. Collection recherche. ESG UQAM. Montréal.

- Gendron, C. (2006). Codes d'éthique et nouveaux mouvements sociaux économiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation. *Chaire de la responsabilité sociale et de développement durable*. N°09-2006. Collection recherche. ESG UQÀM. Montréal.
- Gendron, C. (2005). Les codes éthiques : de la déontologie à la responsabilité sociale. *Chaire de la responsabilité sociale et développement durable*. N°03-2005. Collection recherche. ESG UQAM. Montréal.
- Gendron, C. Lapointe, A. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? *Chaire de la responsabilité sociale et développement durable*. N°06-2005. Collection recherche. ESG UQAM. Montréal.
- Gendron, C. Lapointe, A. Turcotte, M-F. (2003). Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation? *Chaire de la responsabilité sociale et de développement durable*. N°12-2003. Collection recherche. ESG UQÀM. Montréal.
- Gond, J-P. Mullenback-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue de Sciences de Gestion*. N°205.
- Labelle, F. (2005). Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO). *Chaire de la responsabilité sociale et de développement durable*. N°11-2005. Collection recherche. ESG UQÀM. Montréal.
- Perez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*. N°211-212.
- Tchotourian, I. Ethique, responsabilité sociale, audit social et développement durable... Quel bilan et quelles perspectives d'avenir ? Université Nancy 2.

---

---

## E-TOURISME ET DYNAMIQUE DU MARCHÉ TOURISTIQUE. LE CAS DU SECTEUR DE L'HOTELLERIE A AGADIR, MAROC *E-TURISMO Y DINÁMICA DEL MERCADO TURÍSTICO. EL CASO DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN AGADIR, MARRUECOS*

Dr. Hassan FAOUZI (faouzi@geofao.com)

*Géographe. GEOFAO, Bureau d'études et d'ingénierie, Agadir*

### RÉSUMÉ

A travers cet article nous nous sommes penchés sur une question de grande actualité et d'avenir, à savoir l'impact des NTIC sur le tourisme. Parmi les multiples acteurs du secteur touristique, nous avons choisi de nous focaliser sur l'industrie hôtelière à travers le cas de la ville d'Agadir : première station balnéaire du Maroc. Nous essaierons comprendre les enjeux de l'e-tourisme et du e-marketing ou web marketing dans un contexte où la concurrence est exacerbée.

### MOTS-CLEFS

Tourisme; Marketing ; NTIC ; E-tourisme ; Hôtellerie ; Agadir ; Maroc.

### RESUMEN

A través de este artículo estudiamos una cuestión de gran actualidad y de futuro, a saber el impacto del NTIC sobre el turismo. Entre los actores múltiples del sector turístico, escogimos enfocarnos en la industria hotelera

a través del caso de la ciudad de Agadir: primera ciudad costera de Marruecos. Trataremos de comprender las puestas del e-turismo y del e-marketing o web de marketing en un contexto donde la competencia es exacerbada.

## **PALABRAS CLAVE**

Turismo; Marketing; NTIC; E-turismo; Hostelería; Agadir; Marruecos.

## **1. INTRODUCTION**

---

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont permis l'émergence d'une net-économie (Colette, 2002) et ont engendré de profondes mutations au sein de la société actuelle. Aujourd'hui l'internet est plus que jamais présent dans l'activité des entreprises. Il suffit de regarder des données fournies par les principaux instituts de collecte d'information économique pour s'en rendre compte. Ainsi pour l'année 2004 les ventes en ligne ont atteint 69,41 milliards d'euros en Europe occidentale et 87,52 milliards de dollars aux Etats-Unis. En France, le commerce électronique est passé de 3,4 milliards d'euros en 2003 à 6,9 milliards en 2005 (+36,7%). Ces chiffres s'expliquent, entre autres, par le nombre croissant d'internautes (24,34 millions en juillet 2005 pour la France) et d'acheteurs en ligne (Heitzmann et Dayan, 2004).

Le tourisme n'échappe pas à cette réalité, puisque le comportement des touristes a beaucoup évolué ces dernières années grâce aux nouveaux outils de communication, tel que Internet qui représente un espace virtuel d'information, de communication, de transaction et de distribution, dans lequel les entreprises ont la possibilité de faire évoluer leur commerce (Rival, 2005).

Les nouvelles pratiques de tourisms qui s'insèrent dans le phénomène mondial que représente le e-tourisme, ne cessent de se développer. L'e-tourisme, désigne les activités du secteur du tourisme sur Internet. Il permet de préparer, d'organiser et de réserver les voyages via Internet. L'e-tourisme est aujourd'hui un mode de promotion et de réservation incontournable dans les secteurs du tourisme et du voyage : 8 séjours sur

10 sont préparés sur internet et 4 séjours sur 10 sont achetés sur Internet (FEVAD, 2011).

Le Maroc, pour lequel le tourisme est un élément stratégique de son développement économique, a pris conscience de l'importance de cet outil numérique qu'est Internet, dans le domaine du tourisme, et a mis en place sur le web, des plateformes interactives. Cependant « *ces plateformes interactives ne rencontrent pas un réel succès dans sa pratique. En effet, les sites web à visée touristiques qui représentent le Maroc mettent en ligne des informations iconiques et textuelles qui restent pour le moins très limitées* » (El Gnaoui, 2010), qui font que le Maroc est encore au niveau des sites web « cartes de visite ».

A travers cette communication qui est une réflexion sur l'impact de l'internet sur le tourisme et sur l'Internet, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes : dans quelle mesure le tourisme électronique constitue-t-il une opportunité concurrentielle pour les entreprises touristiques marocaines ? Comment le marché touristique a évolué en parallèle à la croissance de l'e-tourisme et quels étaient les moyens entrepris afin d'attirer la clientèle ? Y-t-il une prise de conscience de l'importance de cet outil de mercatique comme support et instrument au service du développement touristique ? La multiplication des sites d'e-tourisme partout dans le monde a-t-elle engendré dans le monde professionnel du tourisme à Agadir un investissement technologique ?

Notre choix de se centrer sur la problématique de la NTIC appliquée au secteur du tourisme, surtout la dimension transactionnelle de l'activité internet (notamment en ce qui concerne la vente via le paiement en ligne), s'explique par la rareté des études traitant ce sujet. En effet, cette problématique n'a pas fait l'objet de recherches et d'analyses approfondies à ce jour. Rares sont les études qui traitent le problème des opportunités et des avantages appliqués au secteur du tourisme marocain.

## **2. INTERNET : OPPORTUNITÉS ET AVANTAGES**

---

Il convient tout d'abord de clarifier les termes employés lorsque l'on parle d'Internet. Le terme générique le plus souvent utilisé par les chercheurs

qui traduit le recours à l'utilisation des Technologies de l'Information (TI) dont fait partie l'internet, est celui d'e-business qui représente les stratégies de commercialisation via Internet. Schmitt (2001) met en avant la dimension transactionnelle du commerce électronique qu'il définit comme « *l'ensemble des transactions commerciales s'appuyant sur des réseaux de télécommunications, recouvrant toutes les étapes de l'acte d'achat* ». Il paraît donc légitime de se demander, dans un premier temps, quels sont les facteurs et les conditions favorisant et incitant l'utilisation du commerce électronique et de manière plus générale, de l'internet ?

Dans un système ouvert où la rivalité entre concurrents est exacerbée, Internet représente de multiples opportunités et avantages pour les entreprises qui, d'après Block *et al.*, (1996), se répartissent en trois groupes: l'amélioration (notamment du marketing / client), la transformation (révision des processus existant), la redéfinition (notamment des canaux de distribution). L'internet a dans un premier temps été présenté comme étant à l'origine de la suppression de l'intermédiation (Rival, 2005) en offrant la possibilité notamment de vendre directement au consommateur final (Raymond *et al.*, 2002).

Selon Steinfield *et al.*, (2002), l'intégration de l'e-commerce dans les infrastructures physiques peut procurer quatre types de synergies : des économies au niveau des coûts, une meilleure différenciation, une confiance avec le client renforcée et un élargissement du marché. Dans la plupart des industries, on retrouve deux tendances majeures liées à l'Internet : l'augmentation de la concurrence ainsi que la hausse du pouvoir des consommateurs qui ont la possibilité de comparer plus facilement les prix (Porter, 2001).

Selon Nickerson (2002), l'activité e-commerce de l'entreprise se caractérise par la présentation des produits en plusieurs langues, confirmation de la disponibilité lorsque la commande est passée, possibilité de payer en ligne par carte bancaire, paiement sécurisé, multiples moyens de contacts (Rival, 2005).

- Des chiffres qui traduisent l'ampleur du phénomène.

Aux Etats-Unis le e-tourisme a représenté en 2004 près de 52,8 milliards de dollars, avec une progression de 34 % par rapport à 2003. Aujourd'hui, ce sont plus de 50 % des Internautes américains qui réservent leur voyage en ligne. En Europe la progression de l'e-tourisme est tout aussi fulgurante puisque l'on est passé de 0,8 Milliard d'euros en 1998 à 14,3 milliards en 2005. Plus de 6 % des voyages sont vendus en Europe via l'internet. Conscient de ce fait, l'Etat marocain a déployé tout un ensemble de dispositifs afin de promouvoir le secteur touristique et d'assurer son développement.

### **3. E-TOURISME AU MAROC : UN CHANTIER ENCORE EN COURS**

---

Le Maroc, à l'instar de tous les autres pays en développement, a pris conscience des facilités offertes par les NTIC et spécifiquement par l'outil numérique qu'est Internet, dans le domaine du tourisme. Ainsi, Internet apparaît non seulement comme un outil d'information et de promotion du tourisme marocain, mais aussi comme un extraordinaire réseau de distribution. Ainsi, les professionnels du tourisme et les institutions étatiques marocains (office national du tourisme et de l'artisanat) se sont intéressés à cette nouvelle forme de tourisme numérique et ont mis en place sur le web des plateformes interactives ([www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com)), qui permettent de consolider la présence du tourisme marocain et aussi l'amélioration de l'information touristique sur le Maroc.

C'est dans cette même optique que le gouvernement marocain a adoptée en 2008 une nouvelle stratégie appelée "vision Maroc Numeric 2013" (MN 2013) qui a pour but d'étendre l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par le public, le gouvernement et les entreprises grâce à un investissement d'un montant de 5,2 milliards de DH (673 millions US\$) (El Gnaoui, 2010).

Le Centre Monétique Interbancaire (CMI), une organisation « parapluie » pour les banques marocaines, a développé depuis 2007 une nouvelle plateforme certifiée par Visa (Verified by Visa) et MasterCard (MasterCard

SecureCode) pour assurer la sécurité complète dans le traitement des opérations de paiement en ligne, conformément aux normes internationales.

La Fédération nationale du tourisme (FNT) et celle de l'industrie hôtelière (FNIH)) s'apprêtent quand à elles, à signer avec International Trade Center (ITC), organisme des Nations Unies basé à Genève, une convention pour la promotion du commerce en ligne et du paiement électronique. Selon cet accord, ITC aidera une quarantaine d'entreprises hôtelières à renforcer leurs capacités à utiliser les nouvelles technologies pour la vente et le paiement en ligne. Car, il faut le dire, malgré leur montée en force au niveau mondial, les ventes sur internet (hébergement et transport) pèsent encore peu par rapport aux circuits de distribution traditionnels dans le chiffre d'affaires de l'hôtellerie marocaine, ce qui explique d'ailleurs, en partie, le fait que nombre de touristes commencent à lui échapper.

C'est donc en mettant en œuvre les TI dans une perspective de croissance, et « *en intégrant l'Internet à une stratégie globale que cette nouvelle technologie deviendra une force tout aussi puissante* » (Porter, 2001), et concurrentielle surtout que le Maroc se situe dans une région du monde qui connaît le plus fort niveau de développement touristique (Vellas et Mehadji, 2005). Le bassin méditerranéen héberge plusieurs pays exportateurs du tourisme : le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, la Tunisie, les Iles Canaris, Chypre et la Croatie représente un marché compétitif et très concurrentiel ce qui constitue une menace pour le Maroc (fig. 1). Ces pays sont toujours en compétition très rude ; d'abord parce que leur part de marché sont très rapprochés et ensuite parce qu'ils ont dans la plupart des cas opté pour le tourisme pour développer leurs économies.



FIGURE 1. LES PRINCIPALES DESTINATIONS TOURISTIQUES DU BASSIN MÉDITERRANÉEN



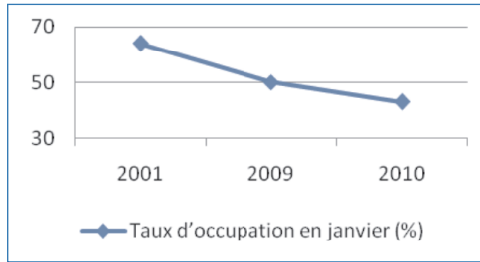
Source : d'après le Baromètre OMT du tourisme mondial, 2007.

- ⊙ Villes patrimoniales majeures
- ⊙ Arrivée des touristes internationaux en 2005 par pays de destination (en millions)
- ⊙ Littoraux balnéaires
- ★ Paysages et sites attractifs

#### 4. AGADIR, UNE STATION BALNÉAIRE FACE À LA CRISE ET À LA CONCURRENCE

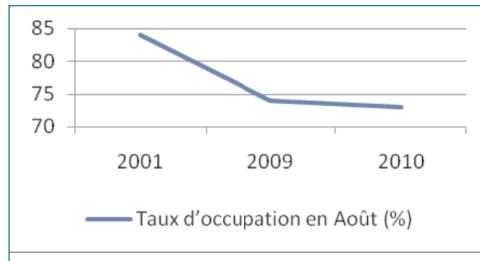
Agadir est une ville du sud-ouest marocain, située sur la côte Atlantique, dans la région du Souss, à 508 km au sud de Casablanca, à 173 km d'Essaouira et à 235 km à l'ouest de Marrakech (fig. 1). Elle est l'un des principaux centres urbains du Maroc, septième agglomération du pays après Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Meknès et Tanger et le deuxième pôle touristique du Maroc. La ville d'Agadir est désormais la plus grande station balnéaire du Maroc où les touristes et les résidents étrangers viennent nombreux, attirés par un climat exceptionnellement doux tout au long de l'année. Depuis 2010, bien desservie par les vols *low cost* et l'autoroute jusqu'à Tanger, la ville attire de tous horizons. Malgré tous ses atouts, cette destination connaît un cycle touristique négatif depuis des années.

**GRAPHIQUE 1. FRÉQUENTATION HÔTELIÈRE DE LA VILLE D'AGADIR AU COURS DE L'ANNÉE 2010**



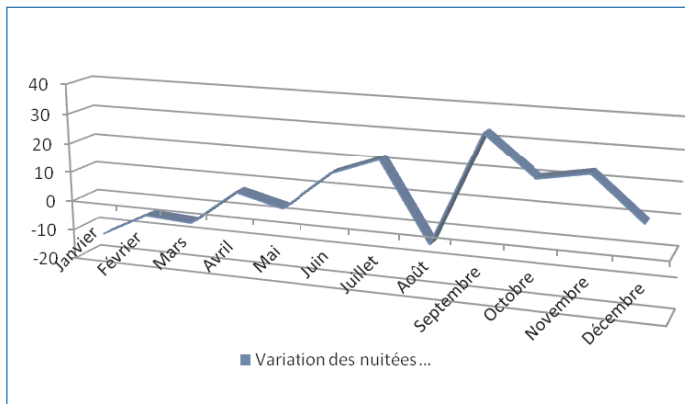
Source : crt, Agadir

**GRAPHIQUE 2. EVOLUTION DU TAUX D'OCCUPATION POUR LE MOIS DE JANVIER ENTRE 2001 ET 2010**



Source : crt, Agadir

**GRAPHIQUE 3. EVOLUTION DU TAUX D'OCCUPATION POUR LE MOIS D'AOÛT ENTRE 2001 ET 2010**



Source : crt, Agadir

D'après les graphiques ci-dessus, on remarque que les hôtels de la ville d'Agadir ont enregistré des taux d'occupation moyens très faibles pour les années 2000.

Durant le mois de septembre 2013, l'activité touristique à Agadir va reprendre en enregistrant une augmentation de 7,24 % en arrivées et 9,24 % en nuitées dans les établissements hôteliers par rapport à la même période de 2012 (CRT, Agadir). Cet accroissement de chiffre s'explique par l'augmentation des marchés suivants, à savoir : le marché russe +84,72 % en nuitées, le britannique +14,67 %, le polonais +55,37 %, l'algérien +14,03 %, le national +7,27 % et le hollandais +3,68 % en nuitées. Par contre plusieurs marchés ont enregistré une baisse au niveau des nuitées tels que le marché allemand qui a enregistré -15,91 %, le marché italien -26,56 %, le marché français -11,73 %, l'Arabie Saoudite -14,98 % et le marché belge -9,08 %. Il est à noter que seuls les établissements hôteliers classés (5, 4, 3 étoiles) ont enregistré un taux d'occupation moyen atteignant plus de 70 % (CRT d'Agadir).

La progression des nuitées durant ces dernières années peut s'expliquer par l'effet autoroute. En effet, depuis l'ouverture de l'autoroute Marrakech-Agadir en 2010, cette dernière connaît une nette évolution sur le plan de ses activités touristiques. Cette infrastructure a permis à la ville d'Agadir de drainer un grand nombre de touristes et aussi de booster le tourisme national. Marrakech est une destination qui séduit par sa spécificité culturelle. Les touristes nationaux et étrangers sont amenés, grâce à l'autoroute, de compléter leur séjour en se rendant à Agadir qui est une destination balnéaire et qui est à deux heures de route de Marrakech.

Toutefois, malgré les chiffres cités ci-dessus et qui peuvent toutefois se révéler trompeuses, la tendance générale reste marquée par une régression de la fréquentation touristique durant les dernières années. Ceci est illustré par le nombre de touristes allemands qui est passé de 250.000 touristes en 1987 à 66.684 visiteurs en 2012 (CRT, Agadir).

## **5. AGADIR, UNE DESTINATION QUI S'ESSOUFFLE**

---

Même si la station balnéaire a enregistré une augmentation de ses arrivées et de ses nuitées (surtout en 2013), force est de constater qu'avec près de 3.000 nouveaux lits, la ville ne fait toujours pas mieux qu'en 2007, année de référence. En effet, les statistiques du Conseil Régional du Souss-Massa-Draâ font état pour le premier trimestre 2013 de 178.777 arrivées et de 928.823 nuitées, bien loin des performances du premier trimestre 2007. A cette période, la station balnéaire avait réalisé plus de 1,04 million de nuitées avec moins de lits. Le taux d'occupation moyen atteignait 57 % alors qu'il est aujourd'hui de 48 %. Pis encore, l'augmentation enregistrée ne profite pas à tous les établissements hôteliers.

Seuls cinq ou six hôtels bénéficient de cette embellie et enregistrent de bons taux d'occupation même si les chiffres d'affaires sont en baisse depuis trois ans. Selon les opérateurs du secteur, la chute serait supérieure à 25 %. Au cours de notre enquête auprès des hôteliers, nous avons constaté, un nombre très élevé de non-réponses qui traduit le souhait des entreprises de ne pas divulguer leurs résultats commerciaux jugés trop faibles. Plusieurs établissements d'hébergement ont du mal à faire face à leurs charges, ce qui se traduit par des mouvements sociaux. On ne compte plus les banderoles de protestations qui garnissent les façades des hôtels comme le Valtur, fermé depuis longtemps, l'Adrar ou encore l'Anezi. La station balnéaire compte aussi plusieurs établissements hôteliers en difficulté (Tivoli, Palais des roses, Tildi et bien d'autres).

Pour le DG des hôtels d'Atlas Hospitality à Agadir, le problème réside dans le management du parc hôtelier et du produit vieillissant de quelques établissements. Avis partagé par un représentant en Allemagne du groupe TUI, selon lequel, la longueur d'avance prise par une destination concurrente telle que la Turquie est due en grande partie aux rénovations du parc hôtelier.

Selon le CRT d'Agadir, cette situation est attribuable à des causes structurelles qui se manifestent au niveau du produit touristique marocain en général qui n'a pas connu de développement dans un contexte marqué par une concurrence acharnée et aussi par le passage d'un tourisme dit traditionnel à un tourisme électronique ; le e-tourisme.

## 6. LE E-TOURISME : CAS DU SECTEUR DE L'HÔTELLERIE À AGADIR

Il ressort de notre enquête réalisée en septembre 2013 que, sur 82 hôtels et résidences touristiques, seulement 30 % ont un site Internet propre, 10 % font partie d'une chaîne ou d'un groupe et sont donc présents sur son site (photo 1). La mise en ligne d'un site dépend souvent de la catégorie de l'établissement (5, 4 et 3 étoiles). C'est ainsi que très peu d'hôtels 1 et 2 étoiles ont leur propre site Internet (2 % des hôtels 2 étoiles et moins de 1 % des 1 étoile). Par ailleurs, 70 % des villages de vacances sont accessibles par Internet mais il s'agit souvent du site du tour-opérateur qui le gère directement. En ce qui concerne les résidences touristiques, 32 % disposent d'un site Internet propre.

PHOTO 1. SITE WEB (HÔTEL IBIS) DE GRANDE QUALITÉ AVEC PAIEMENT EN LIGNE

The screenshot displays the Ibis Agadir website interface. At the top, there are logos for 'ibis', 'ibis STYLES', and 'ibis budget', along with navigation links for 'LA FAMILLE IBIS', 'IBIS BUSINESS', and 'OFFRES & PROMOTIONS'. The 'LE CLUB ACCOR HOTELS' logo is also visible. A progress bar indicates the current step: 'Chambres & tarifs' (Step 2), with other steps being 'Liste d'hôtels', 'Options', 'Récapitulatif', 'Paiement', and 'Confirmation'. The main content area shows details for 'ibis Agadir', including its location (Rue Abderrahim Bousaid, 80000 AGADIR, MOROCCO) and a 'Chambre Standard avec 1 lit double' option. A 'Promotion Flash' is highlighted, showing a price of 315.00 MAD for the room, with a total price of 630.00 MAD for 2 nights. The interface includes a sidebar with a loyalty program section and a 'RECALCULER' button at the bottom.

Source : Capture d'écran, le 05 novembre 2013

Donc, en dehors des exceptions que constituent les grands établissements hôteliers (5 et 4 étoiles), la majorité des structures touristiques n'ont pas d'accès aux grands portails Internet qui permettent d'être en relation avec les clients individuels qui achètent directement leurs produits touristiques en ligne via le paiement en ligne ; seulement 17 hôtels possèdent un site web avec paiement en ligne (tableau 1 et photo 2). Au cours de notre enquête on a remarqué une affligeante méconnaissance d'Internet par de nombreux secteurs professionnels.

**TABLEAU 1. ETABLISSEMENTS HÔTELIERS POSSÉDANT LEUR PROPRE SITE INTERNET AVEC PAIEMENT EN LIGNE**

<b>Etablissement hôtelier</b>	<b>Catégorie</b>
Riad Villa Blanche	4
Hotel Timoulay	4
Hotel Riu Palace Tikida Agadir	4
Sofitel Agadir Thalassa Sea & Spa	5
Paradis Plage	5
ClubHotel Riu Tikida Dunas	3
Hotel Riu Tikida Beach	4
Ibis Budget Agadir	3
Iberostar Founty Beach	4
Club Med Agadir	3
Hotel Framissima Les Dunes d'Or	4
Best Western Odyssee Park Hotel	4
Ibis Agadir	3
Golden Beach Appart-Hotel	3
Beach Albatros Agadir	4
Club Marmara Agadir	4
Tulip Inn Oasis	4

PHOTO 2. RUBRIQUE PAIEMENT EN LIGNE DU SITE WEB DE L'HÔTEL TIMOULAY

PAIEMENT ET INFORMATIONS PERSONNELLES

- » Acompte à débiter par TIMOULAY HOTEL & SPA pour garantir votre réservation (1 nuitée) : 95.45 €
- » Montant restant à payer à l'hôtel pendant votre séjour : 2 599.55 €
- » Taxes locales : 40.00 €
- » **MONTANT - TTC : 2 695.00 €**

Civilité :  \*

Nom :  \*

Prénom :  \*

Pays :  \*

Téléphone :  \*

E-mail :  \*

Répétez votre e-mail :  \*

Informations supplémentaires :

Mode de paiement :

J'accepte les [conditions générales de vente](#) et les [conditions d'annulation](#)

Confirmer

Source : Capture d'écran, le 05 novembre 2013

La performance financière liée à Internet s'explique en grande partie par la baisse des coûts. Il s'agit notamment des coûts de distribution par la suppression de l'intermédiation, ce qui fait d'Internet un canal de distribution extrêmement rentable : « *l'Internet étant un nouveau canal de distribution complémentaire de tous les autres canaux et qui paraît le moins cher puisqu'il n'y a même plus d'intermédiation* » (Rival, 2005). Donc grâce à la technologie on peut réduire les prix d'intermédiation et par conséquent une baisse des prix (photo 3).

**PHOTO 3. LES PRIX DE L'HÔTEL ROBINSON CLUB AFFICHÉS SUR TRIPADVISOR QUI PRÉLÈVE UNE COMMISSION ALLANT DE 15 À 30 %**

The screenshot shows the TripAdvisor page for Robinson Club Agadir. At the top, there are social media links and a search bar. The main header includes the TripAdvisor logo and navigation tabs like 'Accueil', 'Agadir', 'Hôtels', 'Vols', etc. The hotel's name 'Robinson Club Agadir' is prominently displayed with a 4-star rating and a 'Certificat d'Excellence 2013' badge. A search box shows the dates 11/1/2013 to 17/1/2013 and a price of 2,668 MAD. Below this, there are sections for 'Photos professionnelles' (109 photos), '204 avis de voyageurs TripAdvisor' (with a bar chart showing note distribution), and 'Hôtels associés...' (listing other hotels like Riad Villa Blanche, Sofitel Agadir Thalassa Sea & Spa, and Sofitel Agadir Royal Bay Resort).

Source : Capture d'écran, le 25 octobre 2013

Toutefois, le fait de créer un site Internet ne permet pas d'assurer que celui-ci pourra donner lieu à des ventes en nombre suffisant. De plus, l'accès au réseau Internet est supposé fournir une information complète en vue d'une réservation en temps réel (El Gnaoui, 2010).

**7. LA QUALITÉ DU SITE WEB ET LA SATISFACTION DE L'INTERNAUTE**

Les résultats de l'activité Internet de l'entreprise se reflètent en premier lieu à travers la qualité du site web et la satisfaction de l'internaute. Palmer (2002) utilise la théorie de la richesse des médias (Daft and Lengel, 1986) et



les concepts de « Facilité d'utilisation » et d'« Ergonomie » afin de déterminer les attentes des internautes vis-à-vis d'un site web. Le temps de téléchargement, la facilité de navigation, le contenu du site, l'interactivité, la rapidité de réponse constituent ainsi les éléments clefs permettant de mesurer la qualité perçue par un consommateur vis-à-vis d'un site web (photos 4 et 5). Bref, il faut développer une stratégie d'appel à l'action en incitant l'e-touriste à naviguer en profondeur dans le site et le convaincre de choisir cet établissement pour son prochain voyage.

PHOTO 4. SITE WEB DE L'HÔTEL ARGANA DONT LA MAUVAISE QUALITÉ ILLUSTRE BIEN L'AMATEURISME. SUR CE SITE LES PRIX SONT AFFICHÉS SOUS FORME D'IMAGE CE QUI SUPPOSE QU'ILS NE SONT PAS MODIFIABLES CE QUI SUPPOSE QUE LE SITE N'EST PAS À JOUR

The screenshot displays the website for Hotel Argana Agadir. At the top, there is a logo for 'HOTEL ARGANA AGADIR' and a large image of the hotel building at night with a swimming pool in the foreground. A navigation menu is visible on the right side with items: 'PRESENTATION', 'HEBERGEMENT', 'RESTAURANTS', and 'SPORTS & LOISIRS'. Below the main image, there is a 'TARIF' section with a table of prices. At the bottom, there are two small images of hotel rooms and a footer with 'Reservation | Promotion | Evènement' and 'Copyright 2007 © Hotel Argana Tous droits réservés'.

Description	Prix
Cambre Single :	650 Dhs DHJ
Cambre Double :	800 Dhs DHJ
Suite Junior :	1000 Dhs DHJ
Suite Lux :	1800 Dhs DHJ
Appartement:	2000 Dhs DHJ
Lit Supplémentaire :	140 Dhs DHJ
Ptit Dejeuner :	65 Dhs DHJ
Dejeuner :	120 Dhs DHJ
Taxe par personne :	17.60 Dhs DHJ

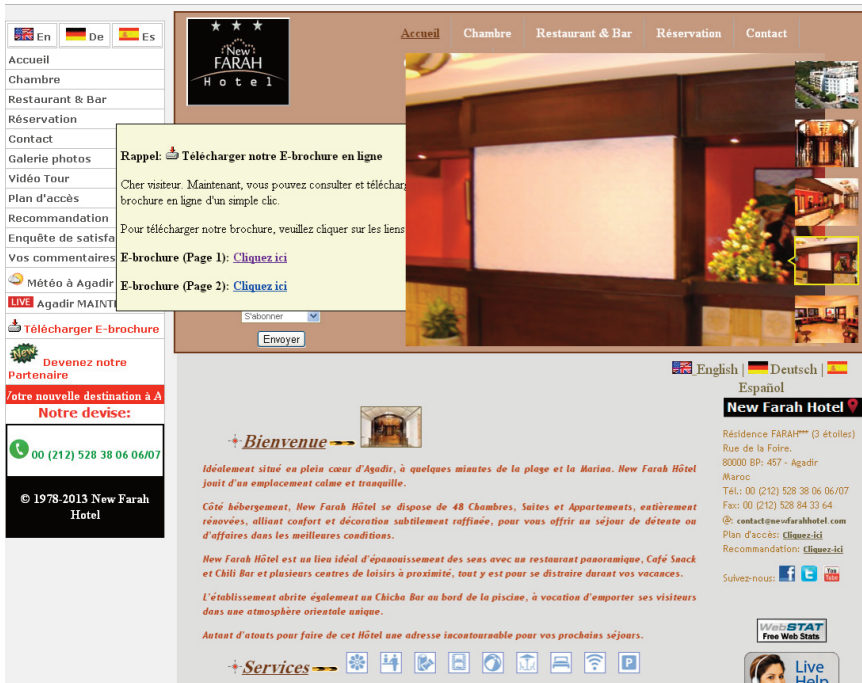
- Tarif
- Galerie
- Contacts
- Trophée & Certificat

Reservation | Promotion | Evènement

Copyright 2007 © Hotel Argana Tous droits réservés

Source : Capture d'écran, le 25 octobre 2013

**PHOTO 5. SITE WEB DE L'HÔTEL FARAH DONT LES LIENS NE FONCTIONNENT PAS. C'EST LE GENRE DE SITE WEB QUI A PREMIÈRE VUE N'ASPIRE PAS CONFIANCE**



Source : Capture d'écran, le 25 octobre 2013

Alors, la question qui s'impose aujourd'hui est celle de savoir pourquoi ces établissements hôteliers ne vendent pas directement aux clients via leurs propres sites Internet sans passer par les sites tels que booking.com ou tripadvisor.com, expédia.com, etc., ce qui leur permet de conserver l'intégralité de leur profit et pourront ainsi baisser les prix à leur avantage à travers suppression des commissions versées aux agences de voyages ce qui les rend plus compétitifs.

## 8. UN CHOIX DIFFICILE POUR LES HÔTELIERS

---

La plupart des hôteliers doivent faire face à un dilemme. Ils ont la possibilité de vendre directement sur internet leurs services sans passer par leur réseau de distribution classique et les centrales de réservation. Cependant ils courent un risque de boycottage temporaire, voir de déréférencement définitif, de la part de leurs distributeurs mécontents de se voir court-circuités (El Gnaoui, 2010). Cazes (1989) aborde assez longuement la question dans son ouvrage, au titre provocateur, *Les nouvelles colonies de vacances ? Le tourisme international à la conquête du Tiers monde* (1989) et il décrit un certain nombre de pratiques liées au comportement des tour-opérateurs et des réseaux de distribution telles que les menaces et les rétorsions (Bédard et Kadri, 2004), ce qui « *tend à faire des destinations du tiers-monde des otages autoconstitués* » (Hillali, 2003). La domination des tour-opérateurs et des réseaux de distribution est perçue ainsi : « *Suivant leur attitude dans les négociations tarifaires [...] et aussi en fonction du degré de satisfaction des clients précédents, suivant la conjoncture géopolitique, telle ou telle destination sera privilégiée par les grands réseaux de distribution touristique, un jour Cuba plutôt que la République dominicaine, l'Espagne plutôt que la Tunisie [...]* » (Cazes, 1994).

## 9. DISCUSSION

---

Il ressort de ce qui précède que le problème de la compétitivité est actuellement le principal enjeu auquel est confronté le développement touristique au Maroc, au vu de la concurrence de destinations telles que la Turquie, les Canaries, la Tunisie, l'Égypte, etc. La multiplicité des pays procure aux touristes un choix vaste et donc des propositions avantageuses en terme de prix et de qualité des prestations grâce notamment à l'e-tourisme qui permet aux professionnels du secteur touristique d'assurer la commercialisation de leurs produits touristiques via leurs propres sites web, surtout qu'avec la baisse du pouvoir d'achat, conséquence de la crise qui sévit partout dans le monde, à peu près 50 % des clients internautes affirment consulter internet pour trouver un hébergement et finaliser la

réserve sur les sites des hôtels qui proposent des prix largement avantageux par rapports à ceux proposés par les réseaux de distribution classique. Il faut à cet effet rappeler que trois études faites au cours des deux dernières années au niveau de l'aéroport de Marrakech Menara ont montré des tendances similaires : 50 % de touristes étrangers ne vont pas dans les hôtels classés. Certes, ces derniers ont leurs motivations (voyage taillé sur-mesure) mais le développement de la réservation et du paiement en ligne permettrait aux hôtels de capter une partie de ces nouveaux touristes qui se sont métamorphosés en e-touristes qui préparent désormais leur voyage sur internet et ne souhaitent plus l'intermédiation des agences traditionnelles ni passer par les centrales de réservation en se voulant auteur d'un voyage sur mesure.

Internet qui constitue la première source d'information pour la planification d'un voyage, favorise donc le développement d'une pratique managériale caractéristique du secteur touristique, pour faire baisser les coûts et accroître la rentabilité : le *Yield Management*.

En matière de e-tourisme, les chiffres sont éloquentes ; 70 % des hôtels à Agadir n'ont même pas de site internet, ceci rend les acteurs traditionnels incapables de faire face au développement des ventes de produits et de services touristiques sur internet. L'innovation reste l'une des principales priorités et la première source de compétitivité. Pour se rendre visible et de façon stable par rapport aux centrales de réservation existantes, les professionnels du secteur doivent tabler sur une audience obtenue grâce à un bon référencement de leurs sites internet. Tabler aussi sur les liens sponsorisés serait une option avec beaucoup plus de garantie même si le budget nécessaire est colossal. L'apparition de nouvelles compagnies aériennes de type low-cost telles que transavia, easyjet, air arabia, etc., qui ont lancé de nouvelles lignes aériennes entre le Maroc et l'Europe, est de nature à donner une forte impulsion au secteur et à attirer un grand nombre de touristes.

L'importance est donc de taille pour le secteur de l'hôtellerie à Agadir, qui n'a pas d'autre choix que de s'adapter au fonctionnement du marché touristique mondial, désormais numérique, afin de développer un e-tourisme capable de rivaliser avec les autres pays.

## 10. CONCLUSION

---

Il est certain que le présent article ne peut pas et ne prétend pas apporter des réponses à la problématique de l'e-tourisme au Maroc qui mérite d'être approfondie dans de futures recherches. Il propose cependant quelques lectures et réflexions prospectives sur les réalités et les défis qui accompagnent les stratégies du tourisme au Maroc en mettant l'accent sur NTIC comme source de productivité et de valeur ajoutée pour le secteur touristique.

Le tourisme marocain est invité à présenter de meilleures offres pour faire face à la concurrence et à se concentrer sur de nouveaux marchés comme le Japon, la Chine, l'Australie et le Canada, ainsi que les marchés espagnols qui constituent un point de rencontre du marché de l'Amérique Latine. Ceci passe la diffusion et l'utilisation des NTIC et de l'internet dans les entreprises touristiques du Maroc pour rendre le secteur plus compétitif.

L'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) met ainsi en garde : « *ceux qui choisissent d'ignorer le commerce en ligne, ou qui le considèrent comme une activité périphérique, le font à leurs risques et périls ; leurs principaux concurrents ne manqueront sans doute pas d'en exploiter les possibilités pour améliorer leur compétitivité* » (OMT, cité par Raffour, 2002, p. 63).

Le poids économique de l'e-tourisme va encore s'accroître sensiblement avec d'une part un taux de pénétration d'internet qui va augmenter, la baisse du coût de connexion et les possibilités offertes par le haut débit et d'autre part l'arrivée en masse sur le marché du tourisme des baby boomers et la génération internet pour qui le net est devenu très familier.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alemanno S. P., et Charai Z., (2011). Rencontres multiculturelles et danger identitaire ; Fès et son tourisme, Tic et construction du lien social dans la multi culturalité, *In Colloque Tice Med Barcelone*.
- Bédard F., et Kadri B., (2004). Les technologies de l'information comme facteur d'autonomie des destinations touristiques du Sud », *Téoros* [En

- ligne], 23-2 | 2004, mis en ligne le 01 septembre 2010, consulté le 16 août 2013. URL : <http://teoros.revues.org/702>
- Block, M., Pigneur, Y., Segev, A. (1996). A business value framework for electronic commerce, informatique, *SVF/FSI*, n° 6.
- Cazes, G. (1989). *Les nouvelles colonies de vacances. Le tourisme international à la conquête du Tiers-Monde*, Paris, l'Harmattan, 335 p.
- Cazes, G. (1994). Le tourisme international dans les relations Nord-Sud. Perspectives territoriales et géopolitiques, *Téoros*, vol. 13, no 2, p. 8-11.
- Colette, V. (2002). Contrastes territoriaux et net-économie dans le Bassin méditerranéen. In : *L'information géographique*, Volume 66, n°3, pp. 223-235.
- Daft, R., et Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, Vol. 32, p. 554-571.
- El Gnaoui, A. (2010). *Usage d'Internet dans le secteur touristique marocain, opportunités et risques pour les différents acteurs. Les nouvelles tendances du e-tourisme : le tourisme 2.0*. Mémoire de fin d'études. Institut International du Tourisme de Tanger ISITT, 98 p.
- FEVAD, (2011). 7<sup>ème</sup> baromètre sur les comportements d'achats des internautes, *communiqué de presse du 30 juin 2011*. <http://www.fevad.com/espace-presse/7eme-barometre-sur-les-comportements-d-achats-des-internautes>
- Heitzmann, R., et Dayan, M. (2004). *Tableau de bord du commerce électronique*, DIGITIP, Services des études et des statistiques industrielles (Sessi), France.
- Hillali, M. (2003). *Le tourisme international vu du Sud. Essai sur la problématique du tourisme dans les pays en développement*, Presses de l'Université du Québec, août, 228 p.
- Palmer, J. W. (2002). Web Site Usability, Design, and Performance Metrics, *Information Systems Research*, June, Vol.13, N°2, p. 151-167.
- Porter, M. (2001). Internet : la stratégie plus que jamais, *Expansion Management, Review*, juin 2001, p. 33-51.
- Raffour, G. (2002). *L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le secteur du tourisme, enjeux et recommandations*, Rapport du Secrétariat d'Etat au Tourisme, France.

- Raymond, L., Rivard, S., Bergeron, F. (2002). Les déterminants de l'implémentation d'un site web dans une PME : le cas des agences de voyages », *Cahier de la chaire de gestion stratégique des technologies de l'information*, HEC Montréal, mai, 17 p.
- Rival, Y. (2005). *L'évaluation de l'activité internet de l'entreprise : une application au secteur du tourisme français*. Thèse de doctorat, crepa - centre de recherche en management & organisation, université paris dauphine, 80 p.
- Schmitt, J-P. (2001). Une approche structurée pour la conception des nouvelles organisations de commerce électronique », *conférence AIM*, 8 p.
- Steinfeld, C., Bouwman, H., Adelaar, T. (2002). The Dynamics of Click-and Mortar Electronic Commerce : Opportunities and Management Strategies », *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, n° 1, p. 93-119.
- Vellas, F. et Mehadji, Z. (2011). Les stratégies touristiques du secteur privé au Maroc, *Téoros* [En ligne], 24-1 | 2005, mis en ligne le 01 octobre 2011, consulté le 15 août 2013. URL : <http://teoros.revues.org/1521>

---

---

## L'INNOVATION ET LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. L'INDUSTRIE TOURISTIQUE *INNOVACIÓN Y PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. INDUSTRIA DEL TURISMO* INNOVATION AND PRACTICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOURISM INDUSTRY

Juan Manuel Benitez Del Rosario (juanma.bero@icloud.com)

*Directeur de thèse. Doyen : La Faculté des sciences économiques, des affaires et du tourisme, de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria*

Moussadak Habiba (habibamoussadak@gmail.com)

*Doctorante. La Faculté des sciences économiques, des affaires et du tourisme, de l'Université de Las Palmas de Gran Canaria. Administrateur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Agadir- Maroc*

### RÉSUMÉ

Vue la tendance à la mondialisation et la croissance accélérée que connaît le monde, le facteur clé de la compétitivité dans une industrie de service se voit appuyé sur le savoir et la connaissance accentuée sur le concept de l'innovation.

Pour l'industrie touristique, l'innovation dans la pratique de la Gestion des Ressources Humaines tend à être un moteur de compétitivité par le biais de la créativité et la croissance de cette pratique et qui contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise touristique.

Ceci conduit donc à poser la question suivante : Dans quelles mesures l'innovation en pratique de la gestion des ressources humaines constituent



t- elle un facteur clé de la performance, de la création de la valeur et de succès de l'entreprise touristique?

Pour répondre à cette question, il faut introduire le concept de l'innovation dans l'industrie touristique et détecter les changements innovants dans la pratique de la gestion des ressources humaines qui reflètent la qualité de service et qui génère un avantage concurrentiel.

## MOTS CLÉS

Innovation, GRH, pratique de la GRH.

## RESUMEN

*Ver la tendencia de la globalización y el rápido crecimiento que el mundo sabe, la clave de la competitividad en una industria de servicios se ve apoyada en el conocimiento y la comprensión hincapié en el concepto de innovación.*

*Para la industria del turismo, la innovación en la práctica de la gestión de recursos humanos tiende a ser un impulsor de la competitividad a través de la creatividad y el crecimiento de la práctica y contribuye a mejorar el rendimiento de la negocio del turismo.*

*Esto nos lleva a la siguiente pregunta: ¿En qué medida la práctica la innovación de la gestión de los recursos humanos es que un factor de rendimiento clave de la creación de valor y el éxito del negocio del turismo?*

*Para responder a esta pregunta, debemos introducir el concepto de innovación en la industria del turismo e identificar cambios innovadores en la práctica de la gestión de recursos humanos que reflejan la calidad del servicio y genera una ventaja competitiva.*

*Palabras clave: la innovación, la práctica de la gestión de recursos humanos gestión de recursos humanos.*

## PALABRAS CLAVE

*La innovación, la práctica de la gestión de recursos humanos gestión de recursos humanos.*

## CURRÍCULUM DEL AUTOR

Moussadak Habiba

Desde 2003: Director de la Escuela Nacional de Administración y Negocios (ENCG) Agadir, 2013: estudiante de doctorado en el primer año la Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULGC). 2012: Un Plan Maestro y Gestión Turística La Facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 2010 tiene un título universitario en Estudios Especializados (ENCG Agadir). Opción: Comunicación Gestión y Dirección de Proyectos. Escuela Nacional de Administración y Negocios.

## SUMMARY

View the tendency of globalization and the accelerated growth that the world knows, the key to competitiveness in a service industry is seen leaning on the know and knowledge emphasized on the concept of innovation.

For the tourism industry, innovation in the practice of Human Resource Management tends to be a driver for competitiveness through creativity and growth of this practice and contributes to improving the performance of the tourism business.

This leads therefore to the following question: To what extent innovation practice of human resource management is she a key performance factor of value creation and success of the tourism business?

To answer this question, we must introduce the concept of innovation in the tourism industry and detect innovative changes in the practice of human resource management that reflect the quality of service and and which generates a competitive advantage.

## KEYWORDS

Innovation, HRM practice of HRM.

## SUMMARY CV

Moussadak Habiba

Since 2003: Director at The National School of Business and Management (ENCG) Agadir, 2013: PhD student in the first year The Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Las Palmas de Gran Canaria (ULGC). 2012: A Master Planning and Tourism Management The Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Las Palmas de Gran Canaria. 2010 holds a University Degree in Specialized Studies (ENCG Agadir). Option: Management Communication and Project Management.

## INTRODUCTION

---

La mondialisation et les changements environnementaux ont exigé à toutes sortes d'organismes, d'industries, d'entités à faire face à des conditions inattendues des variations des règles de fonctionnement et de gestion.

L'industrie touristique a connue des bouleversements en la matière et plus particulièrement en pratique de la gestion des ressources humaines qui est touchée immédiatement du faite de sa liaison directe au capital humain.

Facteur de compétitivité, l'innovation en pratique de gestion des Ressources Humaines et avec son rythme accéléré et la diversité de ses activités occupe une place primordiale dans la gestion stratégique de l'entreprise touristique avec son aspect économique et social, et afin d'identifier ces enjeux, il est évident d'apprendre à découvrir, à analyser, à initier et à adopter de nouvelle tendance en pratique de gestion des ressources humaines.

L'objectif de cet article est de repérer les différentes pratiques en Gestion de Ressources Humaines et qui favorisent l'augmentation de le

rendement en liaison avec l'innovation ce fait il faut poser la question : Dans quelles mesures l'innovation en pratique de la gestion des ressources humaines constituent t- elle un facteur clé du rendement, de la création de la valeur et de succès de l'entreprise touristique?

## **MÉTHODOLOGIE**

---

Pour répondre à la question il faut : Définir le concept de l'innovation dans l'industrie touristique et repérer les transformations innovantes dans la pratique de la gestion des ressources humaines et qui aptes à améliorer le rendement et fournir des recommandations aux organismes du secteur touristique.

### **1. CONCEPT DE L'INNOVATION DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE :**

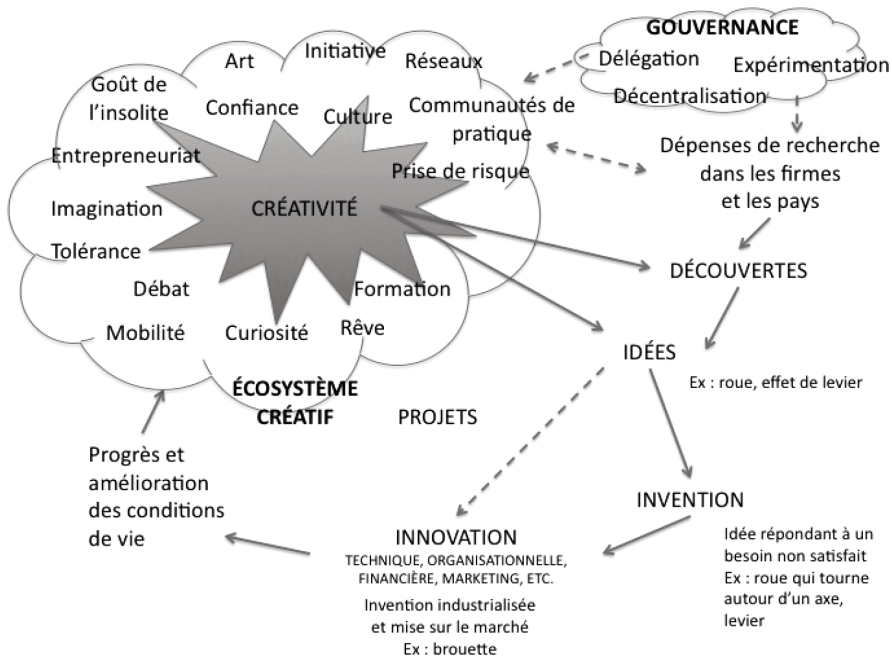
---

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'innovation comme étant la mise en œuvre d'un produit que se soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu du travail ou les relations extérieures.

D'après SEARS et BABA, 2011. YU et HAN, 2010, une innovation est amplement reconnue comme étant l'aboutissement d'une nouvelle idée créative dont l'application apporte une valeur ajoutée. Selon Carlsen *et al.* (2008 : 3), l'innovation peut ainsi être décrite comme

« a catalytic development process that activates a number of processes according to a new situation ».

Elle peut prendre la forme d'un produit, d'un processus, d'une forme de gestion, de logistique ou d'innovation institutionnelle (Hjalager, 1996) et peut être perturbatrice ou progressive (Schaper et Volery, 2007).



J. P. Flipo (2001) «l'innovation dans les activités de service», Ed d'Organisation

Selon GALLOUJ, on distingue trois perspectives pour aborder l'innovation dans les services :

- L'assimilation qui consiste à réduire l'innovation dans les services à l'adoption de systèmes techniques.
- La différenciation qui se propose de rendre compte de la spécificité de l'innovation dans les services.
- L'intégration qui élabore des modèles communs pour l'innovation industrielle et de service.

Et puisque l'industrie touristique est une industrie de services reliés à des produits, l'innovation dans le service (ENZ, 2012), est l'introduction de nouvelles idées à l'égard des manières de délivrer les services, de nouveaux concepts ou de nouveaux modèles d'entreprises de services, par l'amélioration continue des opérations de la technologie, de la performance du personnel, de la gestion de l'expérience client.

En résumé on peut définir l'innovation dans l'industrie touristique par plusieurs façons :

- Innovations de produit : offrir un nouveau produit et un nouveau équipement sur un site (hébergement, loisir..), offrir un nouveau service (club enfant, transfert de bagages...), ou une nouvelle activité (sportive ou culturelle...), intégrés dans un produit existant, proposer une nouvelle destination, combiner les caractéristiques de deux ou plusieurs produits (séjour golf, thalassothérapie, séjour sédentaire+circuit) ; fractionner un produit existant.
- Amélioration des caractéristiques d'un équipement : taille, confort.
- Amélioration de l'efficacité du service offert : nouvel équipement informatique, personnel mieux formé.
- Amélioration et maintien du service rendu, en diminuant son coût.
- Amélioration de la qualité du service offert ; gestion des files d'attente le jour d'arrivée.

Comme pour bien des pratiques de gestion des entreprises de services, la nature intangible des services, leurs variations dans la livraison, l'implication des clients et des employés dans le processus ainsi que leur périssabilité, le processus d'innovation dans les services se distinguent des entreprises manufacturières (Johnston, 1989). On ne peut pas faire les choses de la même manière.

L'industrie touristique est profondément interpellée par le processus d'innovation et est considérée comme une approche stratégique, puisque les entreprises démontrant une « forte intensité innovatrice », obtiennent de meilleures performances (Den Hertog, 2011).

Mais dans l'industrie touristique, il est difficile de distinguer les nouvelles idées et concepts qui constituent réellement une innovation, car ce qui constitue une innovation pour certains peut être vue comme une reproduction d'une idée ou concept déjà été développé. C'est ainsi l'innovation en tourisme est le résultat de combinaison de différents facteurs hétérogènes tels que l'évolution démographique, les changements environnementaux, aspects sociaux etc. et qui donne naissance

différentes formes très variées : innovations organisationnelles, innovations technologiques, innovation commerciales, innovation sociales.

Aujourd'hui le tourisme est confronté à trois paradoxes fondamentaux qui hypothèquent son avenir, auxquels s'ajoutent des contradictions sectorielles et régionales.

- Le développement durable du tourisme s'impose alors que l'activité touristique s'avère plutôt gourmande – énergivore sur le plan de ses déplacements, impacts négatifs sur l'environnement et les communautés, etc.
- Le tourisme représente un secteur capitalistique qui nécessite des investissements importants, mais qui est confronté à un cycle de vie des produits de plus en plus court.
- Le tourisme est constitué d'une clientèle volatile et sensible aux modes, en quête de sens et de valeurs, qui veut donc à la fois une «expérience de vie» et des «paillettes ».

## **2. PRATIQUE DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE**

---

La pratique de la gestion de ressources humaines est répartie en trois objectifs : Attraction, Développement et la Rétention du personnel.

- Attraction :
  - Recrutement et sélection.
  - Accueil et intégration.
- Développement :
  - Gestion de la formation.
  - Gestion de la performance.
  - Gestion de carrière.
  - Coaching.
- Rétention :
  - Gestion de la rémunération globale.
  - Reconnaissance.
  - Gestion des mesures disciplinaire.
  - Santé et de sécurité au travail.

- Gestion environnemental.
- Gestion des dossiers d'employés.
- Gestion des mécanismes de communication.
- Prévention du harcèlement au travail.

L'industrie touristique est confrontée à diverses problématiques sur le plan de la gestion des ressources humaines plus particulièrement:

- Le recrutement :

Peu importe le secteur ou la taille de l'entreprise, le recrutement représente une difficulté majeure à laquelle sont confrontées les entreprises touristiques, ses difficultés sont perçues pour les postes nécessitant des compétences techniques de même que pour ceux qui exigent des compétences élémentaires.

- Le roulement du personnel :

La difficulté de roulement du personnel réfère à deux réalités différentes, d'une part la perte d'employés qui quittent volontairement l'entreprise après une période de temps plus ou moins courte pour occuper un autre emploi, soit chez un concurrent ou dans un tout autre domaine et ce, souvent dans le but d'améliorer leur situation personnelle d'emploi.

D'autre part, la difficulté qu'éprouvent les entreprises de pouvoir réembaucher les mêmes personnes qui ont été mises à pied à l'approche de la basse saison, soit parce que celles ci se sont trouvées entretemps un autre emploi chez un autre employeur ou qu'elles décident de s'orienter dans un autre secteur d'activité, ou tout simplement parce qu'elles privilégient de ne travailler que quelques mois par année. Les entreprises qui opèrent de façon saisonnière vivent aussi cette difficulté ce qui les obligent à procéder à de nouvelles embauches au début de chaque saison.

- Les compétences des employés :

La difficulté se traduit d'une part par les capacités d'une personne (compétence au sens d'une ressource), et d'autre part par le contenu ou les attendus de son poste.



- Motivation du personnel :  
La difficulté se traduit dans des comportements et des attitudes au travail (valeur et attentes des individuées). La qualité de l'encadrement est aussi invoquée par certaines entreprises.

### **3. L'INNOVATION ET LA PRATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE**

---

Créer de la valeur oblige les entreprises à obtenir et conserver un avantage concurrentiel (David, 1997). L'innovation est un moyen privilégié d'y parvenir puisqu'elle peut placer l'entreprise en position quasi monopolistique pour une durée plus ou moins longue (Liouville, 2006).

Parmi les défis que les industries touristiques doivent relever figurent ceux des ressources Humaines, de la qualification et de la motivation des travailleurs du secteur, et l'innovation dans l'emploi doit concilier à la fois les impératifs de quantité/ qualité mais aussi de flexibilité et de sécurité, permettant notamment de procurer aux salariés un cursus professionnel cohérent et valorisant (favoriser un apport suffisant de travailleurs qualifiés afin d'offrir aux visiteurs un accueil et des services de qualité, et de bonifier ainsi leur expérience touristique).

L'innovation dans les ressources humaines correspond alors à l'introduction de programmes, de politiques, de pratiques ou de systèmes nouveaux conçus pour avoir une influence sur l'attitude ou le comportement des salariés dans l'objectif d'optimiser la transformation du travail en performance.

- Recrutement :  
En termes de recrutement, l'innovation aujourd'hui semblerait être le recrutement de managers immédiatement opérationnels. Aussi, les entreprises préfèrent-elles recruter directement des compétences issues de formations de haut niveau que de former leurs managers en interne. Par contre, elles alimenteraient ensuite leurs postes managériaux essentiellement en interne. La perception que les politiques de promotions sont peu transparentes pour obtenir de la

performance est encore répandue parmi les répondants. Pourtant, les promotions récompenseraient les personnes compétentes.

Aussi, la performance aurait-elle son importance, aux côtés du réseau et de l'école d'origine. De plus, les décisions concernant les promotions peuvent être remises en cause. Cette innovation d'ouverture serait renforcée par une plus grande accessibilité aux informations sur les postes vacants dans l'entreprise. Le développement de l'Intranet facilite cette innovation.

- **Accueil et intégration :**

L'accueil et l'intégration sont des processus veillant à transmettre tous les outils et toutes les informations nécessaires au nouvel employé lui permettant ainsi d'être efficace dans son travail, son équipe et dans l'organisation en général. Cette pratique vise à mobiliser les nouveaux employés, à leur permettre de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi qu'à leur donner l'assurance d'être supportés dans leur intégration. La mise en place d'une démarche d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, la performance et l'implication de l'employé au sein de l'entreprise.

- **Gestion de la formation :**

En pratique de la gestion des Ressources Humaines, La gestion de la formation repose sur un ensemble d'activités qui assurent le développement des compétences des employés. Ainsi, la gestion de la formation vise l'acquisition de connaissances (le savoir), la transposition des connaissances en habiletés pour faire (le savoir-faire) et l'adoption ou l'ajustement de valeurs, de normes, d'attitudes et de comportements (le savoir-être). Cette activité entend proposer des façons de faire qui puissent atteindre les résultats escomptés, soit de contribuer au transfert des compétences acquises au milieu de travail. Le développement des compétences se fait par la combinaison de formations internes et externes en concordance avec les besoins organisationnels et individuels.

- Gestion de la performance :  
De façon générale, et plus particulièrement en gestion des Ressources Humaines, la performance des employés est toujours gérée dans les organisations. Ce qui varie d'une organisation à une autre, c'est le caractère officiel ou non de la politique. Ainsi, la gestion de la performance, selon St-Onge et al. (2004), constitue une activité qui doit amener les employés à déployer les énergies nécessaires à la réalisation des buts de l'entreprise, en mettant en rapport les critères de rendement individuels et les objectifs stratégiques. La gestion de la performance se veut aussi la mise en application des activités que sont la planification, le suivi et l'évaluation du rendement.
- Gestion des carrières :  
La gestion des carrières et la formation constituent un domaine d'innovation important pour l'industrie touristique. La formation de développement, c'est-à-dire la formation d'employabilité dispensée pour les nouveaux emplois ou fonctions et qui vise à développer les compétences du futur, apparaît être une innovation essentielle pour permettre aux personnes de progresser dans l'entreprise. Elle donne aux salariés une plus grande chance d'augmenter leur rémunération dans leur entreprise. Le meilleur de chacun est obtenu notamment par l'octroi d'un poste stimulant. Aussi, une plus grande satisfaction au travail en résulte-t-elle. La formation passe notamment par l'affectation des personnes à des projets particuliers. Les haut-potentiels sont plutôt privilégiés dans la gestion des carrières. Cependant, définir les parcours de carrières pour tous les salariés est une innovation payante en termes de performance. Les cadres et non cadres bénéficient de la formation de développement. Le coaching par les supérieurs directs pour améliorer les compétences de l'organisation est une innovation qui porte ses fruits en termes de performance organisationnelle. Enfin, le développement des compétences passe par la rotation des postes. Les entreprises semblent aussi encourager les salariés à appliquer ce qu'ils ont appris au retour de leur formation.

- Coaching :

Aussi le coach constitue un levier d'innovation important pour l'industrie touristique, il facilite, aide la personne à trouver ses propres solutions. Le gestionnaire coach, lorsqu'il accompagne un employé dans son développement professionnel, cherche à envisager les problèmes sous des angles différents, met l'accent sur les aspects les plus préoccupants, discute des problèmes réels rencontrés, fournit des textes et des notions qui favorisent la réflexion, procure des outils et des trucs lorsque pertinent, et assure un suivi ainsi qu'une évaluation de la progression.

- La rémunération :

Les innovations dans le domaine de l'évaluation de la performance sont liées aux innovations dans celui des rémunérations.

Les entreprises innovent en termes de rémunération en liant davantage cette dernière à l'évaluation des performances. Comme pour l'évaluation, les entreprises s'efforcent de fournir aux salariés une explication claire de son système de rémunération et de son application. Cette innovation de la transparence s'accompagne aussi d'une volonté de mettre en place une rémunération très compétitive. La gestion de la rémunération vise l'adoption, par les employés, des comportements et attitudes désirés dans un esprit d'équité et de respect des lois.

- Evaluation :

L'innovation et pratique de gestion des ressources Humaine porte aussi sur le système d'évaluation qui tend fortement à devenir plus objectif et moins biaisé. L'évaluation à 360 degrés, en multipliant les sources, tendrait à rendre le système d'évaluation plus objectif. Le rôle du département RH est fondamental en apportant à tout le personnel une explication claire de son système d'évaluation des performances et de son application.

Le système d'évaluation contribue aujourd'hui fortement à la clarté des rôles dans l'entreprise touristique. Il responsabilise aussi davantage les salariés. Ces systèmes d'évaluation sont davantage orientés sur la performance au travail.

- **Reconnaissance :**  
Dans l'industrie touristique comme pour les autres organisations qui sait reconnaître le talent de son personnel dispose d'un avantage concurrentiel car elle met en place des moyens organisationnels pour créer un climat positif et rendre les employés fiers de leur travail. Pour réagir à la pénurie de main-d'œuvre, attirer de nouveaux travailleurs, rehausser la qualité du travail et réduire le roulement de personnel, donc il est nécessaire de mettre en place des stratégies de reconnaissance au travail.
- **Gestion des mesures disciplinaires :**  
L'application des mesures disciplinaires est depuis toujours la bête noire des supérieurs immédiats et des gestionnaires. Souvent, pour éviter les confrontations, des situations sont tolérées jusqu'à ce que les événements viennent perturber réellement le travail et surtout le climat. La perception à l'égard des mesures disciplinaires doit pourtant être vue, autant de la part de l'employeur que de l'employé, comme un mode de discussion encadré permettant aux deux parties d'expliquer graduellement leur point de vue. Pour cette raison, et dans le but d'innover en cette pratique, l'application de mesures progressives et constructives est une avenue à privilégier.
- **Santé et sécurité au travail :**  
Cette pratique a pour but de promouvoir, préserver et encadrer la santé et la sécurité des employés en leur procurant un milieu de travail sécuritaire et en favorisant les meilleures méthodes de travail. De plus, elle vise à mettre en œuvre tous les moyens pour éviter des impacts financiers sur l'entreprise de même que sur la vie du travailleur. Cette politique est le reflet de l'engagement de la direction ainsi que des attentes qu'elle a face à ses employés, et elle est l'assurance d'un milieu de travail sain.
- **Gestion des mécanismes de communication :**  
La gestion des communications permet d'offrir de l'information de la bonne manière, au bon moment et aux bonnes personnes. Ainsi, il

importe de mettre en place des mécanismes de communication et de les appliquer avec rigueur et constance.

La communication organisationnelle constitue un moyen unique pour assurer une transmission d'information visant une compréhension commune et adéquate de l'organisation. Par l'établissement de divers moyens de communication, il est possible de rallier les perceptions individuelles autour d'une vision commune du projet d'entreprise. De plus, les idées, aussi farfelues puissent-elles paraître, méritent une attention particulière.

#### **4. RECOMMANDATIONS POUR LE RENFORCEMENT DU RENDEMENT DU PERSONNEL DANS L'INDUSTRIE TOURISTIQUE**

---

Le rendement au travail doit être mesuré d'une façon valable, fiable, pratique et sans partie pris, C'est pourquoi la mesure du rendement par le biais des évaluations des clients n'est ni pratique ni impartiale. Par ailleurs, n'avoir que des superviseurs ou des pairs qui mesurent le rendement des employés ne tient pas compte du point de vue de la clientèle et ne peut pas donc être considéré comme entièrement valable. Dans la mesure du possible, les commentaires des clients devraient être recueillis, et ce, dans le but d'avoir une vision plus globale du rendement du personnel, mais seulement à des fins de rétroaction et de perfectionnement.

Étant donné que l'évaluation ne peut être complètement objective et que cette démarche n'est pas très pratique, on ne devrait pas l'employer pour prendre des décisions administratives. Toutefois, informer le personnel des réactions de la clientèle à partir d'autres sources, ne serait-ce qu'à des fins de perfectionnement, peut améliorer le rendement au travail. Même si déjà certaines organisations tentent de mesurer le rendement du personnel grâce aux sondages d'opinion auprès des clients (avec cartes de commentaires dans la chambre d'hôtel ou visites de clients-mystère, etc.), il reste que plus d'attention devrait être consacrée à cette forme d'évaluation.

Ce type de rétroaction multisource est efficace seulement si la culture de l'organisation touristique valorise la rétroaction et le processus d'évaluation.

Aussi à recommander, de mettre en place un tableau de bord prospectif pour créer une culture dans la quelle la satisfaction et la fidélité de la clientèle sont considérées comme composantes clés du rendement.

Dans le secteur touristique, aussi l'aspect du comportement organisationnel doit être pris en considération pour mesurer le rendement du personnel par le fait de non évaluer le personnel seulement par l'exécution des tâches mais aussi le valoriser et l'encourager.

Étant donné que l'industrie touristique est spécifiquement axée sur les gens, il est nécessaire d'avoir d'un plan de développement de Ressources Humaine par un meilleur accès à la formation, de meilleures conditions de travail et la reconnaissance des compétences acquises par le personnel touristique qualifié qui sont des facteurs déterminants pour le succès et la performance.

Salanova, Agut, et Peiró (2005) ont identifié un lien favorable fort entre engagement et une mentalité axée sur le service, défini par les efforts et les compétences du personnel dans la prestation de services de qualité. En outre, ils ont établi des liens positifs entre le climat du service, le rendement du personnel et la fidélité de la clientèle, c'est ainsi est établie les facteurs d'engagement envers l'entité touristique.

L'engagement, la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel restent aussi des recommandations à prendre par l'industrie touristique et ils sont parmi les nombreux facteurs qui produisent de hauts niveaux de rendement.

## **5. CONCLUSION**

---

Dans l'industrie touristique, comme pour tout autre secteur, l'innovation se heurte, à l'absence de plan d'innovation, d'activités d'innovation programmées et organisées et pour lesquelles l'entreprise affecte spécifiquement des ressources matérielles, immatérielles, humaines et financières. Ceci s'explique, d'une part (au niveau de l'entreprise) par « la

faiblesse » des interfaces, l'inadéquation des modes organisationnels et des schémas de communication-information, absence de programmes de valorisation des compétences et des qualifications, l'insuffisance des ressources financières et enfin le caractère inadéquat des « schémas » culturels (ou si l'on veut « des structures mentales ») en déphasage avec l'esprit d'innovation et de créativité.

Mais avec toute évidence, l'innovation en quelques pratiques de gestion des ressources humaines, peut accroître de manière significative l'efficacité et la performance de l'industrie touristique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bolwell, D. et Weinz, W. (2008). Guide for social dialogue in the tourism industry. Document de travail du BIT no 265.
- Carrière J., Barrette J., (1999). «Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie », Colloque Management Technologique, ESC Grenoble, décembre.
- Carlsen, J., Janne Liburd : Deborah EDWARDS et Paddy FORDE (2008). «Overview of innovation for sustainable tourism », Dans CARLSEN, Jack ; Janne LIBURD ; Deborah EDWARDS et Paddy FORDE (sous la direction de), *Innovations for Sustainable Tourism : International Case Studies*, p. 3-15, BEST, Australie.
- David, F. R. (1997). *Strategic Management*, 6è Edition, Practice Hall International, 659p.
- Defélix, C. et Klarsfeld, A. (2005). « Reconnaître l'innovation ? Au-delà des contenus, privilégier les processus », p. 119-126, in Peretti éd., *Tous reconnus*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2005.
- Den Hertog, P., Gallouj, F. & Segers, J. (2011). 'Measuring innovation in a 'low-tech' service industry: the case of the Dutch hospitality industry.' *Service Industries Journal*, 31:9, 1429-49.
- De Saa-Perez, Diaz-Diaz N. L. (2010). « Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n°10, p.1649-1666.



- Enz, C. A. (2012). 'Strategies for the Implementation of Service Innovations.' *Cornell Hospitality Quarterly*, 53:3, 187-95.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: The new wealth of nations*, Cheltenham, Elgar.
- Gallouj, F. et Weinstein, O. (1997). « Innovation in services », *Research Policy*, vol. 26, pp. 537-556.
- Guérin G., Wils T. (2002). « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, n°2, p. 14-23.
- Hjalager, A. M. (2002). « Repairing innovation defectiveness in tourism », *Tourism Management*, vol. 23, pp. 465-474.  
<http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/politiques/pratiques>
- Jean-François Verdier (2012). Directeur général de l'administration et de la fonction publique « Bonnes pratiques de gestion des ressources Humaines Bilan ».
- Jean Lortie Coprésident – Syndicats Secrétaire général Fédération du commerce inc. (CSN) « Rapport annuel 2011-2012 du CCRHT ».
- Johnston, R. (1989). 'Chapter 3: The Management of Service Operations.' 33-49.
- J. P. Flipo (2001). « l'innovation dans les activités de service », Ed d'Organisation.
- Latham, G. P. et S. L. Mann. (2006). « Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 21, p. 295-338.
- Liouville, J. (2006). Degré d'innovation et performances des entreprises: limites des recherches actuelles et nouvelles perspectives pour le management de l'innovation, Actes de la XV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Nizet, J., Pichault F. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Organisation d'Oslo (2005). *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions de l'OCDE, Paris, 184 pages.
- Petit, A. et Haines V., (1994). « Trois instruments d'évaluation du rendement », *Gestion*, p.59-68.
- Recherche sur internet et publication.

- Salanova, M., S. Agut et J. M. Peiró. (2005). « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 1217-1227.
- Sears, Greg J. et Vishwanath V. Baba (2011). « Toward a multistage, multilevel theory of innovation », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 28, n° 4, p. 357- 372.
- Schaper, Michael et Thierry Volery (2007). *Entrepreneurship and Small Business*. 2<sup>nd</sup> Pacific Rim Edition. Wiley, Stafford, Australie, 482 p.
- Shipton H., West M. A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. (2006). « HRM as a predictor of innovation », *Human Resource Management Journal*, vol 16, n°1, p.3-27.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> Ed., Montréal, Ed Gaëtan Morin, 706p.
- William Pallett Coprésident – Entreprises Premier Vice-président aux ressources humaines Hôtels et villégiatures Delta.
- YU, Dan et Chang Chieh HANG (2010) « A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n° 4, p. 435- 452.

MARKETING,  
IMAGEN Y  
DESTINOS  
TURÍSTICOS



---

---

## LA SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD DE LOS JÓVENES TURISTAS RESIDENTES EN CANARIAS

José Alberto Martínez González\* (jmartine@ull.edu.es)

*Economista y Psicopedagogo. Doctor en Psicología. Director de Prácticas y Alumnado de la Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales de la Universidad de La Laguna*

Eduardo Parra López\* (eparra@ull.es)

*Economista y Doctor en Economía. Director del Departamento de Economía y Dirección de Empresas*

### RESUMEN

En la literatura se insiste necesidad de conseguir la lealtad de los turistas que visitan un destino turístico, incluidos los propios residentes. En este contexto el presente trabajo tiene como objetivo describir las percepciones de una muestra de 678 jóvenes de 18 y 19 años residentes en Gran Canaria y en Tenerife, en tanto que turistas en el propio destino. Las variables independientes se corresponden con las percepciones que los jóvenes residentes poseen sobre la imagen, la confianza, la reputación, la responsabilidad social, la orientación al mercado, la calidad percibida, el valor percibido y la familiaridad. Se analiza también la predicción de dos variables dependientes: la satisfacción y la lealtad (repetir y recomendar). Utilizando el modelo de Rasch se ha evidenciado que en general las percepciones de los jóvenes son positivas y que es posible generar un modelo para predecir la satisfacción y el comportamiento posterior a la compra (lealtad). También se ha puesto de manifiesto que no existen diferencias significativas en los resultados por razones de sexo, de isla de residencia o por cantidad de viajes realizados en Canarias.

---

\* Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna.

## PALABRAS CLAVE

Lealtad, Satisfacción, Comportamiento posterior a la compra, Destino turístico.

## ABSTRACT

*In the literature is insisted need to obtain the loyalty of the tourists who visit a tourist destination, included the own residents. In this context the aim of this paper is to describe the perceptions of a sample of 678 (18 and 19-year-old) young resident people in Great Canary and in Tenerife, while tourists in the own destination. The independent variables are the perceptions of the resident young people about the image, the confidence, the reputation, the social responsibility, the orientation to the market, the perceived quality, the perceived value and the familiarity. It is analyzed also the prediction of two dependent variables: the satisfaction and the loyalty (to repeat and to recommend). Using the Rasch model it has been demonstrated that in general the perceptions of the young persons are positive and that it is possible to generate a model to predict the satisfaction and the behavior after the purchase. Also it has been revealed that do not exist significant differences by reasons of sex, of island of residence or by quantity of trips realized in Canaries.*

## KEYWORDS

*Loyalty, Satisfaction, Behavior after the purchase, Tourist Destination.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La literatura sobre marketing turístico resalta la importancia de la construcción de relaciones de lealtad a largo plazo con los stakeholders o grupos de interés, especialmente debido a la elevada competencia de los mercados y por los beneficios que la lealtad conlleva para la empresa turística (Sun, Chi y Xu, 2013). Dichas relaciones deben estar basadas en la

generación de experiencias positivas para los turistas (Fyall, Callod y Edwards, 2003), produciendo satisfacción y, a su vez, mejorando la lealtad (intenciones de recompra y/o de recomendación), tal y como sucede en otros sectores (Chen y Chen, 2010; Ha y Jang, 2010). Al fin y al cabo en el contexto del turismo, afirman Bigné, Font y Andreu (2000) y Woodside y Dubelaar (2002), los modelos explicativos de la conducta del turista son similares a los modelos generales del comportamiento del consumidor: incluyen las variables asociadas a la imagen, la percepción, la calidad, la satisfacción y la lealtad.

Numerosos trabajos de investigación en el contexto del turismo han examinado la lealtad en los destinos turístico y su relación con otros constructos, especialmente desde un punto de vista predictivo (Fandos y Puyuelo, 2011; Sun, Chi y Xu, 2013). Entre las variables más relevantes en cuanto a su poder predictivo de la lealtad destacan la satisfacción y la familiaridad (Bigné, Andreu y Gnoth, 2005; Yoon y Uysal, 2005). También se ha resaltado el papel de la calidad percibida (Yuan y Jang, 2008; Zabkar, Brencic y Dmitrovic, 2010), la imagen del destino turístico (Buhalis, 2000; Bigné, Sánchez y Sánchez, 2001) y el valor percibido (Sánchez, Callarisa, Rodríguez y Moliner, 2006; Moliner, Sánchez, Rodríguez y Callarisa, 2007). Y algunos autores han destacado que la lealtad también depende de las características personales de los turistas (Woodside y Lysonski, 1989; Um y Crompton, 1990). Pero en casi todos los trabajos las variables han sido consideradas variables mediadoras de la lealtad que ejercen influencia a través de la satisfacción (Back y Parks, 2003; Lee, Graefe y Burns, 2007).

No obstante, la relación entre la satisfacción y la lealtad no ha sido clarificada totalmente, y se constata la existencia de una compleja relación entre ambas variables (Copyne, 1989; Mittal y Kamakura, 2001). Por ejemplo, Chi (2012) comprobó que el efecto de la satisfacción sobre la lealtad es más significativo en los primeros visitantes que en el caso de los repetidores. También señala Taplin (2013) que la satisfacción ha sido considerada tanto una variable resultado como un antecedente de la lealtad. Además algunos autores están afirmando recientemente que la simple satisfacción no es suficiente para generar lealtad (Mittal y Lasar, 1998; Carroll y Ahuvia, 2006). Y existen estudios que han demostrado que la rela-

ción entre la satisfacción y la lealtad no es lineal (Bowen y Chen, 2001; Gómez, McLaughlin y Wittink, 2004), de modo que un incremento de la satisfacción no necesariamente repercute en una mayor lealtad (Bennett y Rundle-Thiele, 2004; Wu, Zhou y Wu, 2011). Por último, el efecto de la satisfacción sobre la lealtad no siempre se ha comprobado como directo, pues se han probado efectos mediados por otras variables (Bloemer, Odekerken-Schröder y Kestens, 2003).

En el ámbito del destino turístico el estudio de la satisfacción y la lealtad del residente en el propio destino constituye un reto cada vez mayor (Fandos y Puyuelo, 2011; Sun, Chi y Xu, 2013). El residente en el propio destino es considerado un *stakeholder* muy importante porque adopta un triple rol: el rol de turista-consumidor en el propio destino, el rol de residente que convive con los turistas y, por último, el rol de trabajador de una empresa turística local. La propia Organización Mundial del Turismo (OMT, 1993) reconoció hace años que el desarrollo turístico exige la colaboración de la comunidad residente local, algo que también han destacado algunos investigadores (De Burgos, Plaza y Magán, 2007; Gessa y Jiménez, 2011). Hemos de tener presente que no es sólo el desarrollo turístico el que se ha acercado a las comunidades de residentes, también se ha producido el proceso inverso (Choi y Murray, 2010; Lee, 2013). Para mitigar las dificultades económicas numerosas comunidades han adoptado el turismo como una nueva estrategia de desarrollo económico, de modo que los residentes de muchos destinos turísticos, especialmente los destinos maduros, se han convertido en turistas del propio destino (Látková y Vogt, 2012).

En la literatura se destaca que prestar una mayor atención al residente mejora la satisfacción de éste (Strong, Ringer y Taylor, 2001), aumenta los rendimientos empresariales (Margolish y Walsh, 2001) y facilita el desarrollo de ventajas competitivas (Becker, 2002; Laszlo, Sherman y Ellison, 2005). Es por ello que es muy beneficioso para los gestores y para los propios residentes investigar, conocer y comprender las percepciones y las conductas de la comunidad local respecto al fenómeno y el desarrollo turístico, disminuyendo los costes al máximo y maximizando los beneficios

también al máximo, cooperando estratégicamente y también en el día a día (Bell y Morse, 2003, 2004; Macleod y Todnem, 2007).

En las últimas décadas los investigadores han analizado las percepciones de los residentes respecto a ciertas variables, sobre todo por su relación con la satisfacción y la lealtad (Zhou y Ap, 2009; Nunkoo y Ramkissoon, 2011), y prácticamente todas las metodologías de investigación se han aplicado en este campo (Diedrich y García, 2009). Entre las variables analizadas destacan, entre otras, la imagen del destino (Andreu, Bigné y Cooper, 2000; Hsu, Wolfe y Kang, 2004), la calidad percibida (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Bolton y Drew, 1991a, 1991b), el valor percibido (Bigné, Font y Andreu, 2000; Oh, 2003), la reputación (Parkerson y Saunders, 2005; Tyler, Ambus y Davis-Case, 2007), la confianza (Kang, Jeon, Lee y Lee, 2005; Wu y Chang, 2006; Kim, Kim y Shin, 2009), el compromiso (Moorman, Zaltman y Deshpande, 1992; Ryssel, Ritter y Gemunden, 2004) y la satisfacción (Bigné, Currás y Sánchez, 2010; Wong y Wan, 2013). Los resultados han puesto de manifiesto que las percepciones positivas respecto a dichas variables conllevan, en general, efectos positivos para los residentes y para otros stakeholders (Gursoy, Jurowski y Uysal, 2002; Nunkoo y Ramkissoon, 2011), del mismo modo que lo contrario también ha sido constatado (Yoon, Gursoy y Chen, 2001; Dyer, Gursoy, Sharma y Carter, 2007).

Aunque en la literatura no es complicado hallar referencias al estudio de dichas variables en relación al desarrollo turístico en países desarrollados, y también en países en vías de desarrollo (Prayag, Dookhony-Ramphul y Maryeven, 2010), no es fácil hallar trabajos referidos a destinos turísticos que constituyan islas, como es el caso de las Islas Canarias (Briguglio y Briguglio, 1996; Andriotis y Vaughan, 2003; Scheyvens y Momsen, 2008). Generalmente estos destinos turísticos insulares se caracterizan por su reducida dimensión y el menor tamaño de su población, además de por los altos costes del transporte y por la escasez de mercado y de infraestructuras. La literatura existente demuestra que el desarrollo turístico en las islas no está desprovisto de efectos negativos a nivel económico, cultural, social y medio-ambiental (Kokkranikal, McLellan y Baum, 2003; Dodds, 2007a, 2007b).



Por otra parte, se acepta en la literatura que el desarrollo turístico debe proveer, en un marco de responsabilidad social, cierta salvaguarda económica, social y ambiental en beneficio de las generaciones futuras (Romagosa, Priestley y Llundés, 2011; Lee, 2013). Por este motivo y por las propias características de los jóvenes que formarán parte del relevo generacional, éste constituye un segmento que debe ser identificado y consultado (Post, Preston y Sachs, 2002; Walsh, 2005; Timur y Getz, 2009). Los jóvenes que actualmente poseen entre 18 y 19 años constituyen un segmento de población que ha sido escasamente abordado en la literatura sobre turismo (Parker, Charles y Schaefer, 2004), salvo en contadas ocasiones (Bednall, Valos, Adam y McLeod, 2012). La escasez de estudios sobre los jóvenes es algo verdaderamente sorprendente teniendo en cuenta que representan un elevado porcentaje de la población, y que, como antes mencionamos, posee unas características e influencias relevantes en su triple rol de población residente, de turistas en el propio destino o como futuros trabajadores en el sector (Leung, 2009).

## **2. INVESTIGACIÓN**

---

### **2.1. DISEÑO**

La presente investigación tiene dos *objetivos*. El primero es determinar las percepciones que los jóvenes residentes en Canarias poseen acerca de las siguientes variables: la imagen (IM), la calidad percibida (CP), el valor percibido (VP), la reputación (RE), la familiaridad (FA), la sostenibilidad (SO) (en tanto que constituye una preocupación por las generaciones futuras), la responsabilidad social (RS), la confianza (CF) y la orientación al mercado (OM). Todas estas variables tienen en común que contribuyen a clarificar la excelencia con la que los jóvenes perciben la gestión de las empresas y las instituciones turísticas, así como de los productos-servicios turísticos (incluido el propio destino turístico). El segundo objetivo es establecer el carácter causal o predictivo de las variables anteriormente mencionadas respecto de la satisfacción (SA) del joven residente en Canarias y su lealtad o comportamiento posterior a la compra (PC): repetición y recomendación.

Las hipótesis básicas del trabajo son dos: (H1) los jóvenes turistas residentes en Canarias poseen una percepción media-alta respecto a las variables independientes mencionadas; y (H2) es posible predecir la satisfacción y la causalidad de la satisfacción y la lealtad a partir de constructos formados con las variables anteriores mediante el modelo de Rasch utilizado en combinación con otras herramientas diseñadas en el marco de la Teoría Clásica del Test.

La *metodología* utilizada, ésta se corresponde con el modelo de Rasch (Rasch, 1960), un modelo que proporciona una solución práctica para el análisis de datos en las ciencias sociales y constituye el modelo más eficaz para llevar a cabo una evaluación objetiva (Muñiz, 1990; Bond y Fox, 2001). En este sentido Cecilio (2011) y Prieto y Delgado (2003) sostienen que el modelo de Rasch constituye una superación de algunas limitaciones de la Teoría Clásica del Test. Además Oreja (2008) destaca que el modelo de Rasch cumple los requisitos de medición planteados por Campbell (1920, 1928) y los principios rigurosos de la medición fundamental (Wright, 1984, 1985; Bond y Fox, 2001). Otras ventajas del modelo de Rasch han sido ampliamente difundidas (Bond y Fox, 2001; Prieto y delgado, 2003; Oreja, 2005; Sanfiel, García, Ramos y Oreja, 2006): los parámetros de las personas y de los ítems se expresan en las mismas unidades y se localizan en el mismo continuo, objetividad específica, propiedades de intervalo, ajuste de los datos al modelo, y no lo contrario, unidimensionalidad, robustez del modelo con muestras pequeñas y su valor predictivo.

Respecto al tamaño de la *muestra* en el contexto del modelo de Rasch, Linacre (1994, 1999, 2002) sugiere que el tamaño de la muestra debe oscilar entre un mínimo de 50 sujetos en estudios politómicos y con un nivel de confianza del 95%, hasta un total de 250 sujetos. Excepcionalmente y ante circunstancias adversas la muestra podría incluir 500 sujetos, en estos últimos casos con un nivel de confianza de al menos el 99%. También ha propuesto un mínimo de 10 observaciones por categoría. En nuestro caso todos los criterios mencionados se cumplen (N=678). Por otra parte, con el objeto de poder hacer comparaciones más precisas se seleccionó a conveniencia, en Tenerife y Gran Canaria, una muestra de estudiantes de primero y segundo curso del Grado en Administración y Dirección de Em-

presas. Se eligieron asignaturas y grupos en los que la asistencia de los alumnos fuera amplia, eliminando de la muestra a los alumnos que estuvieron presentes en más de un grupo. La elección de los días y horarios para aplicar el instrumento se realizó al azar, una vez establecidas las alternativas y elegido el mes de marzo para obtener los datos en ambas islas.

Las edades de los sujetos de la muestra fueron:

- 18 años: 66%
- 19 años: 23%
- +19 años: 11%

La muestra inicial estuvo compuesta por 746 sujetos, pero fueron finalmente rechazados 16 sujetos porque respondieron a todos los ítems con la misma puntuación en cada ítem, o bien no cumplimentaron todos los ítems del instrumento. El análisis de los sujetos permitió identificar a los componentes de la muestra que generaban distorsiones (52 sujetos: 7,12%), porque los valores de MNSQ para INFIT y OUTFIT se hallaban fuera del intervalo aceptable (0,5-1,5), presentando además algunos de ellos correlaciones inferiores a 0,30, o incluso correlación negativa (3 sujetos). Los sujetos fueron eliminados de la muestra y ésta quedó definitivamente integrada por 678 sujetos.

La muestra final fue la siguiente:

**TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA FINAL N=678**

	Tenerife				Gran Canaria			
	1º	2º	Total	%	1º	2º	Total	%
Hombres	75	49	124	42%	103	44	147	38%
Mujeres	106	62	168	58%	143	96	239	62%
Total	181	111	292	100%	246	140	386	100%

Fuente: elaboración propia

Las *variables* utilizadas en el presente trabajo son las siguientes (clave de la variable-número de ítems):

- a) Variables independientes o exógenas: la imagen (IM-2), la calidad percibida (CP-2), el valor percibido (VP-2), la reputación (RE-3), la respon-

sabilidad en la sostenibilidad (RS-4), la confianza (CF-6), la percepción de sostenibilidad (SO-2), la familiaridad (FA-2), la orientación al mercado/marketing (OM-6). Se incluyeron 6 ítems complementarios y generales (GE-6).

- b) Variables dependientes o endógenas: la satisfacción (SA-5) y el comportamiento posterior a la compra (PC-2). El comportamiento posterior a la compra se refiere a la voluntad declarada de repetición de viajes en el propio destino y a la recomendación del destino turístico a otras personas.

Todas las variables hacen referencia a las percepciones de los jóvenes. Las variables y su contenido se determinaron en función de la literatura, de la muestra y de los objetivos del presente trabajo. Para ello se contó con el apoyo de cuatro expertos.

El *instrumento* utilizado fue la escala diseñada ad hoc denominada Perceptur-41 (percepción sobre turismo, 41 ítems). El primer paso consistió en la elaboración de un conjunto de 63 ítems con la colaboración de 4 expertos y a partir de un análisis detallado de la literatura referenciada en este trabajo, y se tuvieron en cuenta las variables, los objetivos y las características de la muestra utilizada. Se insistió en garantizar la validez de contenido del instrumento. La primera versión del instrumento, una vez depurada, quedó reducida a un total de 49 ítems. El cuestionario de 49 ítems fue aplicado en una reunión de grupo a 23 jóvenes que tenían la misma edad que los sujetos de la muestra definitiva. Esta aplicación se efectuó para analizar la comprensión de los ítems y las instrucciones por parte de los jóvenes: se trataba de adaptar y contextualizar la escala. Con ello se mejoró la redacción de los ítems, se reorganizó su inclusión en el cuestionario y fueron eliminados 8 ítems en total, pues el instrumento fue calificado como muy denso por los jóvenes (les pareció demasiado amplio y finalmente perdían interés).

En el presente trabajo se ha utilizado el programa informático Winsteps 3.75, además del software SPSS-19, Excel, SmartPLS-2.0 y Word.

## 2.2. RESULTADOS

### 2.2.1. Análisis del carácter dimensional de la escala y análisis factorial exploratorio

Uno de los requisitos del modelo de Rasch es que se analice una única dimensión cada vez, algo muy difícil de conseguir en la práctica real (Linacre, 2009), y también en nuestro caso, pues aunque todas las variables estaban asociadas a la percepción que de ellas poseían los jóvenes, dichas variables constituían, por sí mismas, dimensiones con significatividad en la literatura. El análisis de la dimensionabilidad de los ítems mediante el software Winsteps 3.75, siguiendo las indicaciones de Oreja (2010) y Linacre (2012), mostró la existencia de ciertas tensiones o perturbaciones. La varianza explicada por los ítems fue mayor a 4 veces la varianza inexplicada en el primer contraste y el porcentaje de varianza no explicada en el primer contraste fue menor al porcentaje de varianza explicada por los ítems, pero la varianza inexplicada en el primer contraste no estuvo comprendida en el intervalo adecuado respecto a auto-valores (1,5-3) (Linacre, 2012) ni en porcentaje (fue superior al 5%), y la varianza explicada por las medidas fue inferior al 50%.

Tal y como proponen Linacre (2012) y también Wright (1994a, 1994b) y Wright (2000), y tal y como se ha constatado en la literatura (De Bruin, 2004; Siegert, Jackson, Tennant y Turner, 2010; Jiménez y Montero, 2013) realizamos un análisis factorial exploratorio (especialmente debido a que los factores no correlacionan entre sí por encima de 0,475). Los criterios generalmente seguidos al desarrollar un análisis factorial en el marco de la Teoría clásica del Test (TCT) son los siguientes (Kaiser, 1960; Nunnally y Bernstein, 1994; Ruiz, Navarro, Torrente y Rodríguez, 2005):

- Alfa de cada factor debe ser superior a 0,70.
- El auto-valor de cada factor debía ser superior a 1.
- Cada factor debía explicar al menos el 5% de la varianza total.
- En los factores seleccionados, la carga factorial de los ítems debía ser de al menos de 0,30 en muestras elevadas.
- Los ítems contenidos en cada factor debían presentar una consistencia interna adecuada ( $\alpha > 0,70$ ).

El análisis factorial lo realizamos mediante rotación varimax, método de componentes principales y forzando el análisis a 6 factores, que constituyó la solución más adecuada. El análisis se llevó a cabo sin tener en cuenta los seis ítems etiquetados como “GE”, pues no estaban directamente relacionados con las variables dependientes e independientes.

### Correlación

El parámetro KMO fue mayor que 0,500 y muy próximo a 1 ( $KMO=0,910$ ), lo que demostró la adecuación muestral. La prueba de esfericidad de Bartlett fue inferior a 0,050 ( $p<0,000$ ), lo cual permitió afirmar que el análisis factorial fue satisfactorio. El valor del determinante próximo a cero ( $VD= 4,08E-007$ ) demostró que el análisis factorial es una técnica pertinente para analizar esas variables. La matriz de correlaciones residuales incluyó un número muy reducido de valores residuales. Además, el modelo factorial elegido fue adecuado para explicar los datos, pues los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen han tenido un valor próximo a 1, siendo el resto de elementos muy pequeños.

La tabla 2 recoge información relativa a la varianza explicada por cada factor, y también de la varianza total explicada por el conjunto de los componentes (54,96% tras la rotación).

**TABLA 2. VARIANZA EXPLICADA POR LOS FACTORES (N=678)**

Factores	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acum.	Total	% de la varianza	% acum.
1	9,378	26,794	26,794	4,085	11,671	11,671
2	3,143	8,980	35,774	3,705	10,585	22,256
3	1,979	5,654	41,428	3,539	10,111	32,367
4	1,806	5,159	46,586	3,021	8,631	40,998
5	1,534	4,384	50,971	2,489	7,111	48,109
6	1,396	3,989	54,960	2,398	6,850	54,960
7	1,081	3,089	58,049			
....	....	....	....	....	....	....

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3 se recoge el alfa de cada factor, la correlación de cada ítem con el total del factor al que pertenece, así como las comunalidades de cada ítem con su factor. El lector puede observar cómo, en definitiva, el análisis factorial realizado aporta información, no sólo de los constructos, sino de la validez y fiabilidad del instrumento en el contexto de la TCT.

Los factores resultantes han sido los siguientes:

- Factor 1: denominado “satisfacción, familiaridad y fidelización”, incluye 9 ítems relativos a la familiaridad del sujeto con el destino, el comportamiento posterior a la compra y la satisfacción. Constituye un factor de resultado.
- Factor 2: “percepción del destino turístico y de los productos y servicios turísticos”, incluyendo ítems relativos a la percepción de la sostenibilidad, reputación, imagen, valor percibido y calidad percibida.
- Factor 3: “percepción de las instituciones públicas turísticas de Canarias”, incluyendo ítems relativos a la orientación al mercado, la confianza y la reputación percibida por los jóvenes respecto a dichas instituciones turísticas.
- Factor 4: “percepción de los jóvenes acerca de las empresas turísticas canarias”, incluye 4 ítems relacionados con la confianza y 1 ítem asociado al valor percibido, éste último entendido como la percepción de la relación existente entre lo que las empresas turísticas aportan y lo que el joven turista aporta.
- Factor 5: etiquetado como “orientación al mercado, a los jóvenes y al marketing por parte de las empresas turísticas”, incluye 4 ítems.
- Factor 6: “responsabilidad social percibida respecto al desarrollo sostenible del turismo en Canarias”, incluye los ítems que tienen en cuenta la atribución de responsabilidad por parte de los diferentes agentes turísticos respecto a la sostenibilidad.

TABLA 3. DATOS SOBRE LOS FACTORES (N=678)

Componentes o factores									
Alfa	Ítems	1	2	3	4	5	6	Comun.	Correl.
0,842	FA27	<b>,516</b>	,371	-,057	,075	,216	,023	,460	,643(**)
	FA28	<b>,498</b>	,067	-,047	,074	,093	,052	,311	,533(**)
	SA29	<b>,688</b>	-,028	,072	,102	,080	,134	,514	,663(**)
	SA30	<b>,587</b>	-,029	,209	,125	,113	-,010	,418	,590(**)
	SA31	<b>,633</b>	,182	,138	,240	,089	,025	,520	,719(**)
	SA32	<b>,473</b>	,422	,155	,214	-,015	,205	,514	,657(**)
	SA33	<b>,662</b>	,329	,027	-,017	-,051	,144	,570	,708(**)
	PC34	<b>,644</b>	,402	,040	,061	,017	,159	,607	,742(**)
	PC35	<b>,758</b>	,158	-,011	,072	,092	,093	,622	,758(**)
0,805	SO9	-,047	<b>,419</b>	,138	,144	,280	,158	,321	,580(**)
	SO11	-,042	<b>,350</b>	,258	,186	,238	,302	,373	,559(**)
	RE16	,030	<b>,494</b>	,071	,242	,104	,268	,391	,593(**)
	RE17	,111	<b>,743</b>	,005	,070	,108	,075	,587	,694(**)
	VP22	,213	<b>,677</b>	,008	,107	-,009	-,024	,516	,636(**)
	CP24	,253	<b>,524</b>	,105	,375	,178	,019	,522	,700(**)
	CP25	,357	<b>,638</b>	,090	,227	,126	,083	,618	,766(**)
	IM26	,277	<b>,663</b>	,122	,082	,109	,030	,551	,701(**)
0,872	RE37	,101	,099	<b>,731</b>	,152	,088	,103	,595	,783(**)
	OM38	,084	,035	<b>,809</b>	,100	,141	,099	,703	,830(**)
	OM39	,037	,000	<b>,770</b>	,033	,219	,088	,651	,794(**)
	CF40	-,001	,097	<b>,819</b>	,117	,056	-,011	,696	,827(**)
	CF41	,087	,121	<b>,808</b>	,098	,059	,036	,689	,836(**)
0,802	CF18	,233	,195	,182	<b>,688</b>	,189	,201	,675	,814(**)
	CF19	,112	,151	,165	<b>,770</b>	,099	,222	,715	,816(**)
	CF20	,138	,129	,099	<b>,795</b>	,147	,078	,706	,802(**)
	CF21	,268	,256	,035	<b>,353</b>	,115	,035	,577	,742(**)
	VP23	,268	,256	,035	<b>,353</b>	,115	,035	,278	,588(**)
	0,760	OM4	,139	,281	,212	,002	<b>,591</b>	,115	,506
OM6		,157	,116	,104	,243	<b>,706</b>	,068	,612	,787(**)
OM7		,102	,036	,134	,230	<b>,765</b>	,106	,679	,800(**)
OM8		,141	,127	,138	,105	<b>,706</b>	,019	,565	,755(**)



Componentes o factores									
Alfa	Ítems	1	2	3	4	5	6	Comun.	Correl.
0,711	RS12	,166	,177	,059	,164	,101	<b>,744</b>	,653	,790(**)
	RS13	-,017	,093	-,010	,020	,220	<b>,546</b>	,356	,619(**)
	RS14	,162	-,013	,159	,136	-,050	<b>,778</b>	,679	,805(**)
	RS15	,212	,078	,064	,127	-,009	<b>,674</b>	,525	,717(**)

Fuente: elaboración propia

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. A La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

### 2.2.2. Análisis de los factores e ítems en el marco del modelo de Rasch

A continuación procedimos a analizar cada uno de los seis factores resultantes a través de Winsteps, en el marco del modelo de Rasch. El lector podrá apreciar que los datos de la tabla 4 consolidan la existencia de factores estadísticamente significativos, con una adecuada validez (MSQ en INFIT y OUTFIT comprendidos en el intervalo de máxima productividad, en torno a 1, y valores de ZSTD en INIT y OUTFIT muy próximos a 0). La fiabilidad de los distintos factores o dimensiones también es la adecuada (indicadores de fiabilidad en ítems y sujetos, así como alfa de cada factor, poseen valores superiores a 0,70).

**TABLA 4. AJUSTE Y VALIDEZ DE LOS FACTORES (N=678)**

		Measure	Model	INFIT		OUTFIT		
				error	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
<b>Factor 1</b>	<b>Ítems</b>	Mean	0,00	0,06	1,00	-0,2	1,00	-0,1
		SD	0,88	0,00	0,20	3,5	0,20	3,2
	<b>Sujetos</b>	Mean	1,34	0,49	1,00	-0,1	1,00	-0,1
		SD	1,24	0,10	0,62	1,2	0,63	1,2
<b>Factor 2</b>	<b>Ítems</b>	Mean	0,00	0,05	1,01	0,0	0,98	-0,4
		S. D.	0,92	0,00	0,18	3,3	0,19	3,4
	<b>Sujetos</b>	Mean	0,00	0,05	1,01	0,0	0,98	-0,4
		S. D.	0,92	0,00	0,18	3,3	0,19	3,4

		Measure Model		INFit	OUTFit				
				error	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
<b>Factor 3</b>	<b>Ítems</b>	Mean	0,00	0,08	0,99	-0,2	0,99	-0,3	
	ALFA=0,87	Rel.=0,97	S. D.	0,45	0,00	0,12	2,2	0,12	2,2
	<b>Sujetos</b>	Mean	-2,97	0,88	0,99	-0,2	0,99	-0,2	
	Rel.=0,81	S. D.	2,31	0,09	0,99	1,3	0,99	1,3	
<b>Factor 4</b>	<b>Ítems</b>	Mean	0,00	0,07	0,99	-1,5	1,00	-1,5	
	Alfa=0,80	Rel.=0,97	S. D.	0,43	0,00	0,42	6,0	0,43	6,0
	<b>Sujetos</b>	Mean	0,52	0,80	1,00	-0,1	1,00	-0,1	
	Rel.=0,79	S. D.	1,98	0,04	0,83	1,3	0,83	1,3	
<b>Factor 5</b>	<b>Ítems</b>	Mean	0,00	0,07	0,99	-0,4	1,00	-0,2	
	Alfa=0,76	Rel.=0,98	S. D.	0,51	0,00	0,18	3,3	0,19	3,3
	<b>Sujetos</b>	Mean	-0,70	0,86	1,00	-0,1	1,00	-0,1	
	Rel.=0,74	S. D.	1,95	0,06	0,97	1,2	0,97	1,2	
<b>Factor 6</b>	<b>Ítems</b>	Mean	0,00	0,05	0,99	-0,5	1,00	-0,4	
	Alfa=0,71	Rel.=0,95	S. D.	0,23	0,00	0,25	4,5	0,25	4,5
	<b>Sujetos</b>	Mean	0,55	0,66	1,00	-0,1	1,00	-0,1	
	Rel.=0,67	S. D.	1,31	0,12	0,76	1,2	0,76	1,2	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 se incluyen los ítems asociados a los seis factores. Podemos observar que los ítems poseían una adecuada correlación con su correspondiente factor, y que los niveles de MNSQ en INFIT y OUTFIT se encontraron en el intervalo productivo de ajuste o validez (0,5-1,5). Además, los errores fueron reducidos. El factor 1 (satisfacción, familiaridad y comportamiento posterior a la compra) y el factor 2 (percepciones acerca del destino y los productos turístico de Canarias) han obtenido los mejores resultados (entre 1,70 y -1,18 logits). Niveles medios alcanzaron los factores 4 (percepción de las empresas turísticas, con resultados comprendidos entre 0,52 y -0,57), el factor 5 (orientación al mercado y el marketing, con niveles comprendidos en el intervalo 0,66 y -0,76 logits) y el factor 6 (percepción de responsabilidad ante la sostenibilidad, con valores comprendidos entre -0,21 y -0,12). El factor 3 ha sido el menos valorado, referido a

la percepción acerca de las entidades turísticas públicas y su gestión realizada, con valores comprendidos en el intervalo 0,66 y -0,73. Los ítems más valorados han sido los relativos a la familiaridad (FA27 y FA28), al comportamiento posterior a la compra, consistente en repetir viajes en Canarias y recomendar el destino turístico de Canarias (PC34 y PC 35), así como los ítems VP22 y RE17 asociados al destino turístico y los productos de Canarias.

**TABLA 5. DATOS SOBRE LOS ÍTEMES DE LOS FACTORES (N=678)**

Constructo	Ítem	Total	%	Medida	S.E error	INFIT		OUTFIT		Corr.
						MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
1	SA30	1914	56,46%	1,70	0,05	1,11	2,0	1,18	3,1	0,62
	SA31	2132	62,89%	1,15	0,05	0,91	-1,8	0,90	-1,9	0,73
	SA29	2477	73,07%	0,25	0,05	1,04	0,8	1,10	1,8	0,65
	SA32	2490	73,45%	0,21	0,05	0,84	-3,1	0,86	-2,6	0,65
	SA33	2696	79,53%	-0,38	0,06	0,77	-4,5	0,78	-4,1	0,68
	FA28	2720	80,24%	-0,45	0,06	1,44	7,2	1,39	6,0	0,52
	FA27	2725	80,38%	-0,47	0,06	1,16	2,9	1,13	2,2	0,61
	PC35	2836	83,66%	-0,83	0,06	0,84	-3,1	0,82	-2,9	0,71
	PC34	2934	86,55%	-1,18	0,06	0,87	-2,3	0,84	-2,3	0,68
	Media	2547,1	—	0,00	0,05	1,00	-0,2	1,00	-0,1	—
SD	315,9	—	0,88	0,00	0,20	3,5	0,20	3,2	—	
2	SO9	1978	58,35%	1,40	0,05	1,38	6,6	1,38	6,5	0,58
	SO11	2050	60,47%	1,22	0,05	1,15	2,8	1,16	3,0	0,56
	RE16	2360	69,62%	0,41	0,05	0,90	-2,0	0,91	-1,7	0,59
	CP24	2426	71,56%	0,23	0,06	0,79	-4,3	0,78	-4,4	0,70
	IM26	2657	78,38%	-0,44	0,06	0,94	-1,1	0,95	-1,0	0,69
	CP25	2667	78,67%	-0,47	0,06	0,87	-2,6	0,83	-3,3	0,75
	VP22	2854	84,19%	-1,09	0,06	1,10	1,8	1,02	0,3	0,62
	RE17	2897	85,46%	-1,25	0,06	0,91	-1,5	0,83	-2,9	0,67
	Media	2486,1	—	0,00	0,06	1,01	0,0	0,98	-0,4	—
	SD	322,9	—	0,92	0,00	0,18	3,3	0,19	3,4	—

Constructo	Ítem	Total	%	Medida	S.E error	INFIT		OUTFIT		Corr.
						MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
3	CF40	1244	36,67%	0,66	0,08	0,92	-1,3	0,94	-1,0	0,82
	CF41	1322	39,00%	0,16	0,08	1,01	0,2	0,98	-0,4	0,83
	OM38	1348	39,76%	0,00	0,08	0,81	-3,6	0,80	-3,7	0,83
	OM39	1364	40,24%	-0,10	0,08	1,03	0,5	1,04	0,7	0,79
	RE37	1471	43,39%	-0,73	0,08	1,18	3,0	1,18	3,0	0,78
	Media	1349,08	—	0,00	0,08	0,99	-0,2	0,99	-0,3	—
	SD	73,3	—	0,45	0,00	0,12	2,2	0,12	2,2	—
4	CF20	2028	59,59%	0,52	0,07	0,76	-4,9	0,75	-5,0	0,80
	CF19	2038	60,12%	0,47	0,07	0,70	-6,3	0,69	-6,2	0,81
	CF21	2170	64,01%	-0,14	0,07	0,95	-0,9	0,96	-0,8	0,74
	CF18	2200	64,90%	-0,28	0,07	0,75	-5,1	0,74	-5,2	0,81
	VP23	2262	66,73%	-0,57	0,07	1,81	9,9	1,84	9,9	0,59
	Media	2139,6	—	0,00	0,07	0,99	-1,5	1,00	-1,5	—
	SD	92,0	—	0,43	0,00	0,42	6,0	0,43	6,0	—
5	OM7	1681	49,59%	0,66	0,07	0,77	-4,4	0,79	-4,0	0,79
	OM8	1809	53,36%	0,10	0,07	0,95	-0,9	0,96	-0,8	0,75
	OM6	1830	53,98%	0,00	0,07	0,94	-1,1	0,94	-1,1	0,79
	OM4	2011	59,32%	-0,76	0,06	1,28	4,9	1,30	5,0	0,72
	Media	1832,8	—	0,00	0,07	0,99	-0,4	1,00	-0,2	—
	SD	117,7	—	0,51	0,00	0,18	3,3	0,19	3,3	—
6	RS12	2374	70,03%	-0,21	0,05	0,72	-5,9	0,73	-5,4	0,77
	RS13	2309	68,12%	-0,05	0,05	1,39	6,6	1,42	6,9	0,61
	RS14	2133	62,92%	0,38	0,05	0,94	-1,2	0,91	-1,7	0,79
	RS15	2338	68,97%	-0,12	0,05	0,92	-1,6	0,92	-1,5	0,71
	Media	2288,5	—	0,00	0,05	0,99	-0,5	1,00	-0,4	—
	SD	92,7	—	0,23	0,00	0,25	4,5	0,25	4,5	—

Fuente: elaboración propia

Además de los ítems incluidos en los factores, un total de 6 ítems adicionales etiquetados como generales (GE) se incluyeron en el cuestionario:

**TABLA 6. ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS GENERALES (GE) (N=678)**

Ítem	Total	%	Medida	S.E error	INFIT		OUTFIT		Corr.
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	
GE5	2072	61,12%	0,60	0,04	1,07	1,5	1,07	1,3	0,48
GE2	2246	66,25%	0,33	0,04	0,74	-5,9	0,74	-5,7	0,51
GE10	2423	71,47%	0,04	0,04	0,88	-2,5	0,87	-2,8	0,48
GE36	2595	76,55%	-0,26	0,04	1,04	0,8	1,03	0,6	0,41
GE3	2614	77,11%	-0,29	0,04	1,17	3,2	1,12	2,2	0,44
GE1	2679	79,03%	-0,41	0,04	1,18	3,3	1,13	2,2	0,46
Media	2438,2	—	0,00	0,05	0,99	-0,5	1,00	-0,4	—
SD	217,8	—	0,23	0,00	0,25	4,5	0,25	4,5	—

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3. Análisis de diferencias por isla, sexo y cantidad de viajes declarados

Para determinar si existían diferencias en los resultados por razones de sexo, isla de residencia (Gran Canaria y Tenerife) o por la cantidad de viajes realizados en Canarias procedimos a realizar un análisis discriminante mediante el software SPSS-19 utilizando las medidas logits de los factores, tal y como han hecho otros autores (García, Oreja y González, 2004; Sanfiel, García, Ramos y Oreja, 2006).

Como se observa en la tabla 7 los auto-valores (AV) y las correlaciones canónicas (CC) han tenido unos valores próximos a cero, mientras que el estadístico Lambda de Wilks (LW) presenta un valor próximo a uno. Teniendo en cuenta que las pruebas M de Box en los tres casos han dado un resultado de  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ), podemos afirmar que no existieron diferencias significativas por razón de isla de residencia, por razones de sexo o por el número de veces que los jóvenes han viajado en el destino turístico de Canarias.

TABLA 7. ANÁLISIS DISCRIMINANTE POR SEXO, ISLA Y FACTOR (N=678)

Factores	Por provincia de residencia			Por sexo			Por cantidad de viajes		
	AV	CC	LW	AV	CC	LW	AV	CC	LW
1	0,240(a)	0,154	0,976	0,011(a)	0,102	0,990	0,029(a)	0,168	0,972
2	0,002(a)	0,040	0,998	0,008(a)	0,087	0,992	0,006(a)	0,078	0,994
3	0,000(a)	0,019	1,000	0,008(a)	0,088	0,992	0,001(a)	0,031	0,999
4	0,002(a)	0,045	0,998	0,007(a)	0,083	0,993	0,017(a)	0,128	0,984
5	0,003(a)	0,054	0,997	0,013(a)	0,115	0,983	0,021(a)	0,142	0,980
6	0,005(a)	0,074	0,995	0,004(a)	0,064	0,996	0,015(a)	0,122	0,985
GE	0,001(a)	0,027	0,999	0,002(a)	0,043	0,998	0,190(a)	0,299	0,861

Fuente: elaboración propia

#### 2.2.4. Análisis predictivo-causal de la satisfacción y la lealtad

En el marco de los modelos de ecuaciones estructurales, que en gran medida constituyen un avance respecto a las técnicas de regresión (Falk y Miller, 1992), hemos utilizado la técnica causal-predictiva denominada Partial Least Squares (PLS) (Wold, 1982) y el software SmartPLS 2.0, creado en el Instituto de Gerencia para las Operaciones y Organizaciones en la Universidad de Hamburgo en Alemania por Christian Marc Ringle, Sven Wende y Alexander Will en el 2005. Para ello hemos ejecutado el programa SmartPLS utilizando los logits obtenidos en el marco del modelo de Rasch. El empleo de mínimos cuadrados parciales (PLS) permite el uso de indicadores formativos y reflectivos (Fornell y Bookstein, 1982), y constituye un potente método de análisis debido a sus mínimos requerimientos relativos a escalas de medidas de las variables, el tamaño muestral y las distribuciones residuales (Chin, Marcolin y Newsted, 2003).

Respecto a los indicadores (ítems) en nuestro caso estamos ante la presencia de indicadores formativos, a tenor de los criterios sugeridos por Jarvis, MacKenzie y Podsakoff (2003) y MacKenzie, Podsakoff y Jarvis (2005): (i) el constructo es determinado por sus medidas, por lo que cambios en los indicadores deberían causar cambios en el constructo agregado. (ii) los indicadores son determinantes exógenos del constructo y no

se espera que tales medidas sean intercambiables; (iii) por último, de acuerdo con Chin (1998a), asumiendo que todas las medidas de un constructo están codificadas en la misma dirección, el incremento de uno de los indicadores en una dirección no implica que el resto deba cambiar de forma similar.

El modelo de ecuaciones estructurales basado en PLS (algoritmos mínimo cuadrados parciales) consta de dos sub-modelo (Cepeda y Roldán, 2008; Rufín, Medina, Sierra y Rey, 2010; Gutiérrez, Bulchand, Díaz y Parra, 2013): el modelo de medida (que relaciona las variables observables, generalmente ítems, y su variable latente), y el modelo estructural, que relaciona unas variables latentes con otras.

Respecto al análisis del *modelo de medida* en el caso de indicadores formativos no se requiere que la escala sea internamente consistente, por lo que los procedimientos tradicionales de análisis de la fiabilidad y validez de las escalas reflexivas no son adecuados (Bagozzi, 1994). Era necesario verificar primero que no exista entre ellos una alta multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Mathieson, Peacock y Chin, 2001). Para ello se calculó el índice de condición y el test del factor de inflación de la varianza (FIV). El índice de condición demostraría la existencia de multicolinealidad cuando alcanzara valores iguales o superiores a 20, siendo 30 excesivamente elevado (Belsley, 1984). Los valores de FIV debían ser inferiores a 5 y la tolerancia superior a 0,100 (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988). Por último, los valores de los coeficientes de correlación entre variables latentes no debían superar en ningún caso el 0.60 para confirmar la validez discriminante (MacKenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005).

La tabla 8 incluye los resultados del análisis del índice de condición. Se puede apreciar que en el caso de las variables dependientes los valores son inferiores 20.

**TABLA 8. ÍNDICES DE CONDICIÓN (N=678)**

Dimensión	Satisfacción		Post-compra	
	TOL	FIV	TOL	FIV
1	,000	1,000	,000	1,000
2	,673	1,581	,782	1,279
3	,281	2,733	,547	1,830
4	,3294	3,127	,675	1,482
5	,3816	3,270	,795	1,258
6	,4167	3,854	,674	1,484
7	,4595	4,408	,795	1,258
8	,5295	4,488	,530	1,885
9	,6831	6,303	,572	1,749

Fuente: elaboración propia

La tabla 9 recoge los resultados de los indicadores de tolerancia y factor de inflación de la varianza, siendo superiores a 0,100 e inferiores a 5. Los resultados de ambas tablas nos sugieren que no existe entre los constructos alta colinealidad.

**TABLA 9. TOLERANCIA (TOL) Y FACTOR DE INFLACIÓN DE LA VARIANZA (FIV) (N=678)**

Constructos	Satisfacción		Post-compra	
	TOL	FIV	TOL	FIV
(Constante)	,525	1,903	,530	1,885
Factor 2	,797	1,254	,782	1,279
Factor 3	,552	1,812	,547	1,830
Factor 4	,673	1,485	,675	1,482
Factor 5	,804	1,244	,795	1,258
Factor 6	,690	1,449	,674	1,484
Sub-factor FA	,799	1,252	,795	1,258
Sub-factor PC	,650	1,539	—	—
Sub-factor SA	—	—	,530	1,885
Factor GE	,525	1,903	,572	1,749

Fuente: elaboración propia



Los resultados de la tabla 10 han puesto de manifiesto no existe correlación entre las variables superior a 0,600. Este resultado junto a los anteriores nos indican que el modelo de medida es estadísticamente adecuado.

**TABLA 10. CORRELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS (N=678)**

	Fac. 2	Fac. 3	Fac. 4	Fac. 5	Fac. 6	Sf. FA	Sf. SA	Sf. PC	Sf. GE
<b>Factor 2</b>	1	,312	,597	,461	,340	,410	,493	,458	,211
<b>Factor 3</b>	,312	1	,350	,378	,211	,084	,272	,142	-,011*
<b>Factor 4</b>	,597	,350	1	,475	,372	,314	,448	,374	,187
<b>Factor 5</b>	,461	,378	,475	1	,251	,286	,332	,294	,096*
<b>Factor 6</b>	,340	,211	,372	,251	1	,188	,347	,283	,233
<b>Sub-fact. FA</b>	,410	,084	,314	,286	,188	1	,491	,461	,355
<b>Sub-fact. SA</b>	,493	,272	,448	,332	,347	,491	1	,550	,372
<b>Sub-fact. PC</b>	,458	,142	,374	,294	,283	,461	,550	1	,361
<b>Sub-fact. GE</b>	,211	-,011*	,187	,096	,233	,355	,372	,361	1

Fuente: elaboración propia

Todas las correlaciones han sido significativas al nivel 0,01 (bilateral), excepto las señaladas con \*que lo han sido al nivel 0,05 (bilateral).

En el estudio del *modelo estructural* se analizan las relaciones de causalidad establecidas entre los distintos constructos o variables latentes del modelo teórico, los exógenos (independientes) y los endógenos (independientes) (Roldán, 2000; Real, Leal y Roldán, 2006). Para ello responderemos a las siguientes cuestiones:

- a) ¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas? Para dar respuesta a este primer interrogante analizamos los coeficientes path ( $\beta$ ) o pesos de regresión estandarizados. Según Chin (1998b) este coeficiente debería alcanzar al menos un valor de ( $\beta \geq 0.2$ ), e idealmente situarse por encima de 0.3. Sin embargo Zubirán y López (2009) consideran adecuados indicadores path iguales o superiores a 0,15 ( $\beta \geq 0,15$ ), y Martín (2011) y Ramírez, Arenas y Rondán (2012) consideran válidos path estandarizados iguales o superiores a 0,1 ( $\beta \geq 0,1$ ), destacando, eso sí, su bajo potencial cau-

sal en ambos casos. También debe llevarse a cabo, mediante un análisis *bootstrapping* (idealmente con 500 sub-muestras y 200 casos) la significatividad t-Student (Gutiérrez, Bulchand, Díaz y Parra, 2013). La tabla 11 ofrece los indicadores resultantes del modelo estructural explicativo del comportamiento posterior a la compra.

**TABLA 11. MODELO DE MEDIDA DEL COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA (\*P<0,001) (N=678)**

Variables latentes	Path ( $\beta$ )	T	Efecto total
Familiaridad - Satisfacción	0,330330	9,138880*	0,330330
Orientación mercado - Reputación empresa	0,474757	11,007355*	0,474757
Orientación mercado - Reputación productos	0,229120	4,431750*	0,460755
Reputación empresa - Reputación productos	0,487902	10,341062*	0,487902
Orientación mercado - Satisfacción	0,203481	4,310004*	0,318767
Satisfacción - Comportamiento postcompra	0,650123	26,652045*	0,650123
Reputación productos - satisfacción	0,236013	5,509027*	0,236013
Familiaridad - Comportamiento postcompra	—	—	0,214755
Orientación mercado - Comportamiento postcompra	—	—	0,133584
Orientación mercado - Satisfacción	—	—	0,205476
Reputación empresa - Comportamiento postcompra	—	—	0,207238
Reputación productos - Comportamiento postcompra	—	—	0,153617
Reputación productos - Satisfacción	—	—	0,236289

Fuente: elaboración propia

b) ¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen? Para dar respuesta a esta cuestión analizamos el índice básico  $R^2$ , que nos indicará la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Según Falk y Miller (1992) el indicador  $R^2$  de ser mayor o igual a 0,1, pues valores por debajo de 0,1, aunque sigan siendo estadísticamente significativos, proporcionarían muy poca información. Además el modelo también se evalúa observando la relevancia predictiva  $Q^2$  de los constructos (Geisser, 1974; Stone, 1974). Este test  $Q^2$  es una medida de hasta qué punto los valores observados son reproducidos por el modelo y por

sus parámetros estimados (Chin, 1998b). Si  $Q^2 > 0$  el modelo tiene relevancia predictiva, mientras que si  $Q^2 > 0$  indica que el modelo carece de dicha relevancia predictiva. La tabla 12 incluye los resultados de los indicadores  $R^2$  y  $Q^2$  para el modelo explicativo del comportamiento posterior a la compra. Note el lector que no se recogen los datos del modelo ampliado incluido debajo.

**TABLA 12.  $R^2$  Y  $Q^2$  DEL MODELO DE COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA (N=678)**

Variables latentes	$R^2$	$Q^2$
Comportamiento post-compra	0,422660	0,422660
Familiaridad	—	—
Orientación empresa al mercado	—	—
Reputación empresa turística	0,225394	0,225394
Reputación productos y destino	0,396689	0,158641
Satisfacción	0,369877	0,215263

Los gráficos 1 y 2 que siguen corresponden al modelo explicativo del comportamiento posterior a la compra. El primero (A) sólo incluye los Path ( $\beta$ ) iguales o superiores a 2, mientras el segundo (B) incluye también los Path ( $\beta$ ) iguales o superiores a 1.

**GRÁFICO 1. MODELO (A) DE COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA (N=678)**

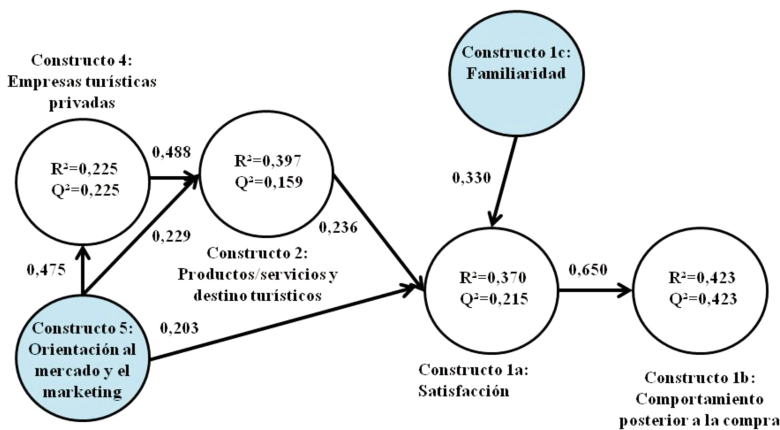
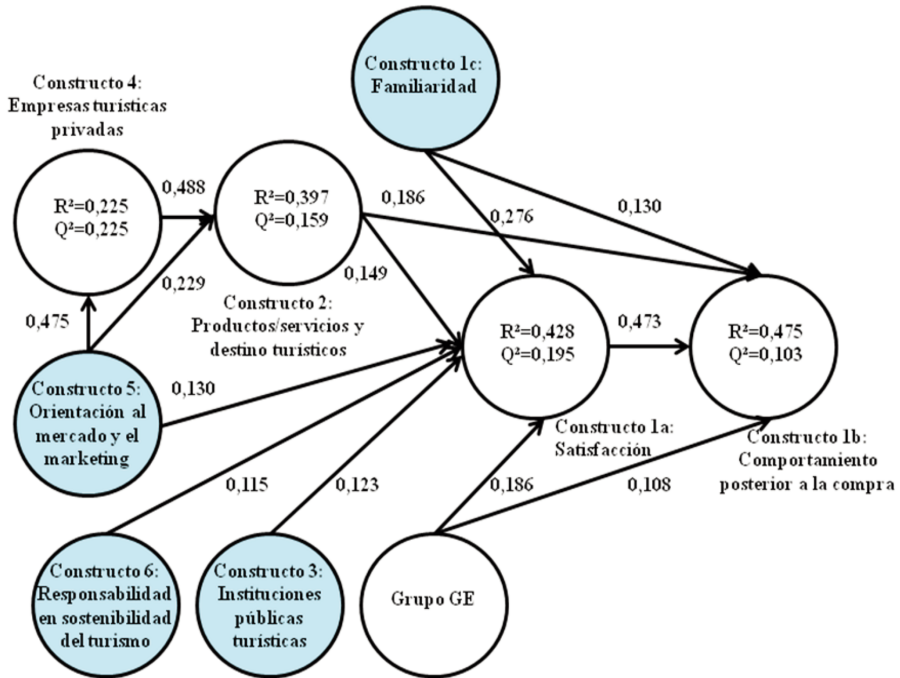


GRÁFICO 2. MODELO (B) DE COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA (N=678)



Fuente: elaboración propia

### 3. CONCLUSIONES

En primer lugar, se confirma la primera hipótesis, pues en general y salvo las percepciones de la gestión realizada por las instituciones turísticas, los jóvenes de ambos sexos y residentes en las dos islas valoran con niveles medio-altos las diferentes variables incluidas en este trabajo. No obstante, las percepciones positivas aún pudieran serlo más, mediante una gestión de marketing empresarial e institucional más adecuada y dirigida a los jóvenes de Canarias.

Se confirma la segunda hipótesis, pues SI es posible predecir la satisfacción y el comportamiento posterior a la compra de los jóvenes residentes en Canarias (repetir viajes en Canarias y recomendar el destino

turístico de Canarias) mediante las variables y constructos utilizados. Considerando sólo los paths iguales o superiores a 2 (Gráfico 1), es decir, desde un punto de vista más restrictivo, la satisfacción ejerce la mayor y más directa influencia en la formación de la lealtad (repetir y recomendar). La percepción de orientación al mercado y al marketing, así como la percepción sobre los productos y servicios turísticos de Canarias, ejercen un moderado peso predictivo sobre la satisfacción. La orientación al mercado influye sobre la percepción que se posee de las empresas turísticas y sobre los productos y servicios turísticos. Y la percepción sobre las empresas turísticas influye sobre la percepción de los productos y servicios. Estos resultados nos indican las variables sobre las que los agentes turísticos privados e institucionales de Canarias debieran desarrollar programas y actuaciones para mejorar la satisfacción y, con ello, la lealtad de los jóvenes residentes en Canarias.

Si somos menos restrictivos y tenemos en cuenta un modelo con paths superiores a 0,100 podemos observar en el Gráfico 2 que algunas variables ejercen una influencia directa, aunque reducida, en la formación de la lealtad (familiaridad, GE y percepción de productos y servicios turísticos). Además, la percepción de la orientación al mercado, la percepción de responsabilidad en la sostenibilidad, los ítems agrupados en el constructo etiquetado como GE y percepción de la gestión de las instituciones turísticas de Canarias repercuten, de manera moderada, sobre la formación de la satisfacción.

Por último, hemos constatado que no existen diferencias significativas en las percepciones de los jóvenes respecto al sexo, la cantidad de viajes realizados o la isla de residencia, lo cual sugiere que las características de los jóvenes residentes, al menos en un mismo destino turístico, son homogéneas y universales, confirmando el aspecto socio-generacional del análisis. Esta conclusión permite plantear similares actuaciones en cuanto a sexo y residencia, asociadas a la mejora de las percepciones de los jóvenes y al aumento de su satisfacción y lealtad.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Andreu, L., Bigné, E. y Cooper, C. (2000). Imagen proyectada y percibida de España como destino turístico para viajeros ingleses. *Journal of travel & tourism Marketing*, 9(4), 47-67.
- Andriotis, K. y Vaughan, D. R. (2003). Urban residents' attitudes towards tourism development: the case of Crete. *Journal of travel research*, 42(2), 172-185.
- Back, K. J. y Parks, S. C. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective and conative brand loyalty and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(4), 419-435.
- Bagozzi, R. P. (1994). Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. *Principles of marketing research*, 3: 1, 7-385.
- Becker, B. (2002). The alignment conference: A stakeholder's way to create a competitive advantage. *Strategic business resources*, 11, 115-121.
- Bednall, D. H., Valos, M., Adam, S. y McLeod, C. (2012). Getting generation Y to attend: friends, interactivity and half-time entertainment. *Sport management review*, 15, 80-90.
- Bell, S. y Morse, S. (2003). *Measuring sustainability: Learning from doing*. London: Earthscan publications.
- Belsley, D.A. (1984). Demeaning conditioning diagnostics through centering. *The American Statistician*, 38(2), 73-93.
- Bennett, R. y Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Services Marketing*, 18(7), 514-523.
- Bigné, E., Andreu, L. y Gnoth, J. (2005). The theme park experience: an analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26, 833-844.
- Bigné, E., Currás, R. y Sánchez, I. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: un estudio en servicios hoteleros y de restauración. *Universia Business Review*, 28, 78-100.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.

- Bigné, E., Sánchez, M. I. y Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607-616.
- Bloemer, J. M. M., Odekerken-Schröder, G. y Kestens, L. (2003). The impact of need for social affiliation and consumer relationship proneness on behavioural intentions: an empirical study in a hairdresser's context. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 10(4), 231-240.
- Bolton, R. y Drew, J. (1991a). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Customer Research*, 17, 375-384.
- Bolton, R. y Drew, J. (1991b). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55, 1-9.
- Bond, T. G. y Fox, C. M. (2001). *Applying the Rasch model, fundamental measurement in the human sciences*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Editors.
- Bowen, J. y Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
- Briguglio, L. y Briguglio, M. (1996). *Sustainable tourism in islands and small states: Case studies*. London: Cassell/Pinter.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Carroll, B. A. y Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Market Letter*, 17, 70-89.
- Cecilio, D. (2011). *Construcción de un test informatizado transmodal de memoria de reconocimiento*. Tesis doctoral. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Chen, C. F. y Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35.
- Chi, C. G. Q. (2012). An examination of destination loyalty differences between first-time and repeat visitors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(1), 3-24.

- Chin, W. W. (1998a). *The Partial Least Approach to structural equation modelling*. En G.A. Marcoulides (Ed.): *Modern methods for business research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, pp.295-336.
- Chin, W. W. (1998b). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. y Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/ adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Choi, H. C. y Murray, I. (2010). Resident attitudes toward sustainable community tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), 575-594.
- Copyne, K. (1989). Beyond service fads-meaningful strategies for the real world. *Sloan Management Review*, 2, 69-76.
- De Bruin, G. (2004). Problems with the factor analysis of items: solutions based on item response theory and item parceling. *Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 16-26.
- De Burgos, J., Plaza, J. A. y Magán, A. (2007). *La satisfacción de los grupos de interés: actividades de la empresa directamente relacionadas*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, (Ponencias), p. 39.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38, 269-277.
- Diedrich, A. y Garcia, E. (2009). Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 30(4), 512-521.
- Dodds, R. (2007b). Tourism policy in Malta. *Island Studies Journal*, 2(1), 67-76.
- Dodds, R. (2007a). Sustainable tourism & policy implementation: Lessons from the case of Calviá, Spain. *Current Issues in Tourism*, 10(1), 46-66.
- Dyer, P., Gursoy, D., Sharma, B. y Carter, J. (2007). Structural modeling of resident perceptions of tourism and associated development on the Sunshine Coast, Australia. *Tourism Management*, 28, 409-422.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.



- Fandos, C. y Puyuelo, J. M. (2011). Factores determinantes en el desarrollo de la lealtad a un destino turístico gastronómico. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, 14, 49-58.
- Fornell, C. y Bookstein, F. L. (1982). A Comparative analysis of two structural equation models: Lisrel and PLS applied to market data. En C. Fornell (Ed.): *A second generation of multivariate analysis*. New York: Praeger Publishers.
- Fyall, A., Callod, Ch. y Edwards, B. (2003). Relationship marketing: The challenge for destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 644-659.
- García, A. M., Oreja, J. R. y González, E. (2004). La calidad en la cadena de valor del producto agroalimentario. Diferencias percibidas entre el agricultor individual y el asociado. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 69-91.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrica*, 61, 101-107.
- Gessa, A. y Jiménez, M. A. (2011). La gestión de las relaciones con los grupos de interés: un análisis exploratorio de casos en el sector hotelero español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(4), 753-771.
- Gómez, M. I., McLaughlin, E. W. y Wittink, D. R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing*, 80(4), 265-278.
- Gursoy, D., Jurovski, C. y Uysal, M. (2002). Resident attitudes e a structural modeling approach. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 79-105.
- Gutiérrez, D., Bulchand, J., Díaz, R. y Parra, E. (2013). Antecedentes del uso de los medios sociales por el turista: motivación, oportunidad y capacidad. *Cuadernos de Turismo*, 31, 153-173.
- Ha, J. y Jang, S. (2010). Perceived value, satisfaction, and behavioural intentions: the role of familiarity in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 2-13.
- Hsu, C., Wolfe, K. y Kang, S. (2004). Image assessment for a destination with limited comparative advantages. *Tourism Management*, 25, 121-126.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

- Jiménez, K. y Montero, E. (2013). Aplicación del modelo de Rasch en el análisis psicométrico de una prueba de diagnóstico en matemática. *Revista digital Matemática, Educación e Internet*, 13(1), 34-46.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kang, I., Jeon, S., Lee, S. y Lee, C. K. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26(3), 301-310.
- Kim, H., Kim, T. y Shin, S. W. (2009). Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. *Tourism Management*, 30(2), 266-277.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L. y Muller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate analysis methods*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Kokkranikal, J., McLellan, R. y Baum, T. (2003). Island tourism and sustainability: A case study of the Laksahweep Islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(5), 426-447.
- Laszlo, C., Sherman, D. y Ellison, J. (2005). Expanding the value horizon: how stakeholder value contributes to competitive advantage. *Journal of Corporate Citizenship*, 20, 65-76.
- Látková, P. y Vogt, C. A. (2012). Resident attitudes toward existing and future tourism development in rural communities. *Journal of Travel Research*, 51(1), 50-67.
- Lee, J., Graefe, A. R. y Burns, R. C. (2007). Examining the antecedents of destination loyalty in a forest setting. *Leisure Sciences*, 29(5), 463-481.
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37-46.
- Leung, L. (2009). User generated content on the internet: an examination of gratifications, civic engagement and psychological empowerment. *New Media & Society*, 11(8), 1.327-1.347.
- Linacre J. M. (1999) Investigating rating scale category utility. *Journal of Outcome Measurement*, 3(2), 103-122.
- Linacre J. M. (2002) Understanding Rasch measurement: Optimizing rating scale category effectiveness. *Journal of Applied Measurement*, 3(1), 85-106.

- Linacre J. M. (2009). Unidimensional models in a multidimensional world. *Rasch Measurement Transactions*, 23(2), 1209-1217.
- Linacre, J. M. (1994). Sample Size and Item Calibration Stability. *Rasch Measurement Transactions*, 7(4), 328-336.
- Linacre, J. M. (2012). *A user's guide to Winstep/Ministep. Rasch-Model Computer Programs. Program Manual 3.75* <http://www.winsteps.com/a/winsteps-manual.pdf>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 710-730.
- Macleod, C. y Todmen, R. (2007). Performance, conformance and change: towards a sustainable tourism strategy for Scotland. *Sustainable Development*, 15, 329-342.
- Margolish, J. D. y Walsh, J. P. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Boston: Lea organization and management series.
- Mathieson, K., Peacock, E. y Chin, W. W. (2001). Extending the technology acceptance model: The influence of perceived user resources. *Data Base for Advances in Information Systems*, 32(3), 86-112.
- Mittal, B y Kamakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intentions, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38, 131-142.
- Mittal, B. y Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.
- Moliner, M. A., Sánchez, J., Rodríguez, R. M. y Callarisa, L. (2007). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: an integrative framework. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1392-1422.
- Moorman, C., Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 24, 314-328.
- Muñiz, J. (1990). *Teoría de respuesta a los ítems: Un nuevo enfoque en la evolución psicológica y educativa*. Madrid: Pirámide.

- Nunkoo, R. y Ramkissoon, H. (2011). Developing a community support model for tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 964-988.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. J. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York: McGraw Hill.
- Oh, H. (2003). Price fairness and its asymmetric effects on overall price, quality, and value judgements: the case of a upscale hotel. *Tourism Management*, 24, 241-249.
- Oreja, J. R. (2005). *Introducción a la medición objetiva en Economía, Administración y Dirección de empresas: el Modelo de Rasch*. Serie Estudios 2005/47. La Laguna: IUDE-Universidad de La Laguna, 1-78.
- Oreja, J. R. (2006). *Modelos de medición conjunta en administración de empresas: del análisis conjunto al modelo de Rasch*. Colección E-BOOKS, nº 1. Santa Cruz de Tenerife: FYDE- CajaCanarias, 146-166.
- Oreja, J. R. (2008). *La paradoja de Rasch, medidas y errores*. Serie Estudios 2008/68. La Laguna: IUDE-Universidad de La Laguna, 1-20.
- Oreja, J. R. (2010). Análisis de la dimensionalidad en el modleo de Rasch. Estudio comparativo de dos casos. En Oreja, J. R. y Febles, J. (Coord.): *Modelos de Rasch en Administración de Empresas: Nuevos desarrollos*. Colección E-BOOKS, 4. Santa Cruz de Tenerife: FYDE-CajaCanarias. Pp. 23-47.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (1993). *Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales*. Madrid: OMT.
- Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parker R., Charles, M. y Schaefer A. D. (2004). Fashion consciousness of chinese, japanese and american teenagers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 176-186.
- Parkerson, B. y Saunders, J. (2005). City branding: can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, 1(3), 242-264.
- Post, J. E., Preston, L. E. y Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 5-28.

- Prayag, G., Dookhony-Ramphul, K. y Maryeven, M. (2010). Hotel development and tourism impacts in Mauritius: Hoteliers' perspectives on sustainable tourism. *Development Southern Africa*, 27(5), 697-712.
- Prieto, G. y Delgado, A. R. (2003). Análisis de un test mediante el modelo de Rasch. *Psicothema*, 15(1), 94-100.
- Ramírez, P., Arenas, J. y Rondan, J. (2012). Uso de los servicios de redes sociales por la Generación Y. *Ingeniare*, 20(3), 425-432.
- Rasch, G. (1960). *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Copenhagen: Danish Institute for Educational Research.
- Real, J. C., Leal, A y Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
- Roldán, J. L. (2000). *Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación; repercusiones organizativas*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Romagosa, F., Priestley, G. y Llurdés, J. C. (2011). El turismo en el marco de una estrategia de planificación sostenible general en Cataluña. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 57, 267-293.
- Rufín, R., Medina, C., Sierra, G. y Rey, M. (2010). La medida de la imagen de los destinos turísticos y sus consecuencias. *Estadística Española*, 52(173), 31-65.
- Ruiz, J. A., Navarro, J. M., Torrente, G. y Rodríguez, Á. (2005). Construcción de un cuestionario de creencias actitudinales sobre el comportamiento suicida: el CCCS-18. *Psicothema*, 17(4), 684-690.
- Ryssel, R., Ritter, T. y Gemunden, H. (2004). The impact of information technology development on trust, commitment and value creation in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R. M. y Moliner, M. A. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27(6), 394-409.
- Sanfiel, M<sup>a</sup>. A., García, A. M., Ramos, A. y Oreja, J. R. (2006). *El tamaño de las empresas condicionante en las distintas configuraciones de vínculos*

- inter-organizativos*. Colección E-BOOKS, nº 1. Santa Cruz de Tenerife: FYDE- CajaCanarias, 203-216.
- Scheyvens, R. y Momsen, J. (2008) Tourism and poverty reduction: Issues for small island states. *Tourism Geographies*, 10(1), 22-41.
- Siegert, R. J., Jackson, D. M., Tennant, A. y Turner, L. (2010). Factor analysis and Rasch analysis of the zarit burden interview for acquired brain injury carer research. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 42, 302-309.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and the assessment of statistical predictions (with discussion). *Journal of the Royal Sstatistical Society, Ser. B*, 36, 111-133.
- Strong, K. C., Ringer, R. C. y Taylor, S. A. (2001). The ruled of stakeholder satisfaction (timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219-231.
- Sun, X., Chi, Ch. y Xu, H. (2013). Developing destination loyalty: the case of Hainan Island. *Annals of Tourism Research*, 43, 547-577.
- Taplin, R. (2013). The influence of competition on visitor satisfaction and loyalty. *Tourism Management*, 36, 238-246.
- Timur, S. y Getz, D. (2009). Sustainable tourism development: How do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism? *Sustainable Development*, 17(4), 220-232.
- Tyler, S., Ambus, L. y Davis-Case, D. (2007). Governance and management for small forest tenures in British Columbia. *BC. Journal of Ecosystems and Management*, 8(2), 68-79.
- Um, S. y Crompton, J. L. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research*, 17(2), 432-448.
- Walsh, J. P. (2005). Book review essay: Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*, 30, 426-438.
- Wold, H. (1982). Systems under indirect observation using pls. En C. Fornell [ed.]: *A Second Generation of Multivariate Analysis*, pp. 325-347. New York: Praeger.
- Wong, I. A. y Wan, Y. K. P. (2013). A systematic approach to scale development in tourist shopping satisfaction: linking destination attributes and shopping experience. *Journal of Travel Research*, 52(1), 29-41.

- Woodside, A. G. y Lysonski, S. (1989). A general model of traveler destination choice. *Journal of Travel Research*, 27(4), 8-14.
- Woodside, A. y Dubelaar, Ch. (2002). A General Theory of Tourism Consumption Systems: Conceptual Framework and an Empirical Exploration. *Journal of Travel Research*, 40(4), 120-132.
- Wright, B. D. (1994a). Applications of probabilistic conjoint measurement. *International Journal of Educational Research*, 21(6), 557-664.
- Wright, B. D. (1994b). Comparing factor analysis and Rasch measurement. *Rasch Measurement Transactions*, 8(1), 350-357.
- Wright, B. D. (2000). Conventional factor analysis vs. Rasch residual factor analysis. *Rasch Measurement Transactions*, 14(2), 753.
- Wu, J. J. y Chang, Y. S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253-1261.
- Wu, X., Zhou, H. y Wu, D. (2011). Commitment, satisfaction, and customer loyalty: a theoretical explanation of the satisfaction trap. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1-16.
- Yoon, Y. y Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56.
- Yoon, Y., Gursoy, D. y Chen, J. S. (2001). Validating a tourism development theory with structural equation modeling. *Tourism Management*, 22(4), 363-372.
- Yuan, J. y Jang, S. (2008). The effects of quality and satisfaction on awareness and behavioral intentions: exploring the role of a wine festival. *Journal of Travel Research*, 46(1), 279-288.
- Zabkar, V., Brencic, M. M. y Dmitrovic, T. (2010). Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tourism Management*, 31, 537-546.
- Zhou, Y. y Ap, J. (2009). Residents' perceptions towards the impacts of the Beijing 2008 Olympic Games. *Journal of Travel Research*, 48(1), 78-91.
- Zubirán, R. y López, J. (2009). Factores críticos que determinan la intención de compra en línea en el comercio electrónico mexicano. *Innovaciones de Negocios*, 6(2), 237-256.

## ANEXO: ÍTEMS UTILIZADOS

---

- GE1 He hecho turismo en Canarias (marca el 1 si tu respuesta es NO, hasta 5 si han sido muchas las veces)
- GE2 El turismo es un sistema relevante
- GE3 Hacer turismo en Canarias es positivo
- OM4 El marketing que realizan las empresas turísticas de Canarias es el adecuado
- CC5 Al decidir sobre viajes y turismo me dejo llevar más por la razón (lo medito y reflexiono) que por la emoción

---

### *Las empresas turísticas de Canarias*

---

- OM6 a) Conocen y comprenden las necesidades turísticas y los deseos de los jóvenes canarios
- OM7 b) Informan adecuadamente sobre cuestiones turísticas a los jóvenes canarios
- OM8 c) Cooperan entre sí y con otros agentes e instituciones (jóvenes residentes, gobernantes, etc.)
- SO9 El turismo en Canarias es sostenible: se cuida el medio natural, cultural y económico en beneficio de la generación actual y las futura
- GE10 Si se consultara y se tuviera en cuenta a los jóvenes de Canarias el turismo de Canarias sería más sostenible
- SO11 El turismo en Canarias es gestionado de manera rentable

---

### *Indica el grado de responsabilidad que tienen en el desarrollo sostenible del turismo en Canarias los siguientes agentes:*

---

- RS12 a) Las empresas turísticas de Canarias
- RS13 b) Los turistas no canarios que visitan Canarias
- RS14 c) Las instituciones y gestores públicos turísticos canarios
- RS15 d) Los residentes en Canarias
- RE16 Las empresas turísticas de Canarias tienen buena reputación
- RE17 Canarias como destino turístico tiene una buena reputación

---

### *Las empresas turísticas de Canarias:*

---

- CF18 a) Me generan confianza
- CF19 b) Cumplen lo que prometen
- CF20 c) Son honestas
- CF21 d) Son competentes en sus gestión
- VP22 Canarias como destino turístico tiene un alto valor
- VP23 En general, lo que recibo (servicio, calidad, satisfacción...) haciendo turismo en Canarias supera al coste (dinero, esfuerzos...)
-



- 
- CP24 La calidad de los productos y servicios turísticos que se ofrecen en Canarias es alta
- CP25 Canarias es un destino turístico de calidad
- IM26 La imagen de Canarias como destino turístico es la adecuada
- FA27 Me resulta familiar y siento familiaridad con Canarias como destino turístico
- FA28 Conozco Canarias como destino turístico
- SA29 Hacer turismo en Canarias me genera satisfacción
- SA30 Hacer turismo en Canarias sobrepasa mis expectativas
- SA31 Canarias se corresponde con mi idea de destino turístico ideal
- SA32 El destino turístico de Canarias cumple con los estándares de un buen destino turístico
- SA33 Hacer turismo en Canarias me genera más emociones positivas que negativas
- PC34 Recomendaría el destino turístico de Canarias
- PC35 Volvería a hacer turismo en Canarias
- CC36 Decido viajar influido más por mis motivos y valores que por la publicidad, la moda, los amigos, etc.
- 

***Los políticos y los gobernantes de Canarias en materia turística:***

---

- RE37 a) Tienen buena reputación
- OM38 b) Conocen a los jóvenes canarios
- OM39 c) Informan adecuadamente a los jóvenes canarios en materia turística
- CF40 d) Son honestos
- CF41 e) Se comprometen
-

## VALOR DE LA FIDELIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS: APROXIMACIÓN AL CÁLCULO DE LA VIDA ÚTIL DE LOS TURISTAS QUE VISITAN EL DESTINO ISLAS CANARIAS

Armindata Almeida Santana (armindatides@gmail.com)

*PhD. Candidate. Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (Tides) Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España*

### RESUMEN

En una industria turística madura es necesario seleccionar a los turistas adecuados para lograr la máxima rentabilidad. El objetivo de este artículo es realizar una aproximación al cálculo de la vida útil de los turistas que visitan el destino Islas Canarias. Estos resultados son de gran trascendencia y repercusión, ya que permiten realizar un cálculo económico del retorno de la inversión realizada en el diseño e implementación de un programa de fidelización para el destino. Con datos procedentes del ISTAC y de TIDES hemos realizado la aproximación al cálculo del valor de la vida útil de un turista medio, y diferenciados por nacionalidades, aplicamos la metodología propuesta por Lowder (1997). Los resultados muestran que si un turista realiza una visita, vale solo 1003,62 euros. Pero el coste de su pérdida es mayor, de unos 1479,27 euros. Esta metodología y resultados obtenidos son de gran utilidad para la toma de decisiones sobre programas de fidelidad para los destinos turísticos.

### PALABRAS CLAVE

Marketing Relacional, Fidelidad, Vida Útil, Islas Canarias, Competitividad.

## ABSTRACT

*The aim of this paper is try to calculate the lifetime value of the tourists visiting Canary Islands. These results will allow an economic calculation of the return on investment of the design and implementation of a loyalty program for this destination. To achieve the goal of this we employed data from the Tourism Expenditure Survey (EGT), 2009-2011, conducted by the ISTAC and additional data from surveys of foreign tourists visiting the Canary Islands. Our methodology is based on Lowder (1997). The results show that If a customer only buys from the company just once, she/he is worth just 1003.62 euros. But the cost of the loss is greater, about 1479.27 euros. These results are useful for making decision in tourism policy on loyalty programs for tourist destinations.*

## KEYWORDS

*Loyalty Marketing, Loyalty, Lifetime Value, Canary Islands, Competitiveness.*

## CURRÍCULUM DE LA AUTORA

Licenciada en Economía, Máster en Dirección y Planificación del Turismo. Personal investigador en formación contratado del programa propio de la ULPGC, Doctorado en Desarrollo Integral e Innovación de Destinos Turísticos.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La fidelidad ha sido estudiada extensivamente tanto en el ámbito turístico como en la industria hotelera. Pero a pesar del extenso cuerpo de la literatura se podría describir todavía la fidelidad en el turismo como un campo emergente, en parte porque los diferentes modelos que han sido aplicados dependían de la naturaleza de la experiencia del viaje, de la escala examinada y centrada en una empresa o un destino (McKercher et al, 2011). Así, siguiendo a estos autores la revisión de la literatura de la fidelidad en el sector turístico muestra pequeñas innovaciones.

La fidelidad es un concepto amplio y de gran relevancia para la industria turística en general; asimismo para los destinos, para los establecimientos alojativos y para cualquier producto turístico. La importancia de la fidelidad se materializa en que los costes de retención, esto es los costes derivados de mantener a los turistas fieles, son menores que los costes en los que el destino o la empresa debe incurrir para captar nuevos turistas. Además, los beneficios que un turista fiel reportará al destino o empresa son mayores que los que puede generar otro turista, esto es debido a que el turista fiel está vinculado a la marca por unos lazos emocionales, tiene confianza en el destino o en la empresa turística, no suele guiarse por el precio cuando hace una reserva, es un fuerte origen de la publicidad boca-boca y está convencido de que cualquier problema que tenga podrá ser solucionado con facilidad.

Islas Canarias es uno de los principales destinos turísticos españoles que a partir del año 2000 entra en la fase de madurez. Esta fase viene acompañada de una pérdida de competitividad turística internacional del destino. En esta pérdida de competitividad han influido, por un lado, factores externos y, por otro lado y en gran medida, factores internos, que son principalmente los siguientes: la intervención administrativa en los mecanismos de auto-regulación del mercado, la falta de renovación de las infraestructuras turísticas, la falta de un desarrollo de una oferta de ocio, la falta de desarrollo de productos turísticos y la falta de innovación del destino y de la oferta alojativa.

Se trata de un destino que experimentó un significativo crecimiento durante décadas y que ahora emite señales de alarma a través de síntomas de agotamiento. En la actualidad puede observarse el continuado descenso del número de turistas que visita el destino. Y el ligero decrecimiento de los altos niveles de fidelización de los turistas que visitan el destino. El actual escenario y el futuro incierto del destino turístico Islas Canarias es el punto de partida para el presente trabajo en el que tratamos de realizar una aproximación al cálculo del valor de la vida útil de dichos turistas, esto es, el retorno de la inversión necesaria para implementar un plan de fidelización en el destino.

El objetivo claro que debe plantearse el destino Islas Canarias ante esta situación es conseguir aunar los esfuerzos, planes y análisis realizados por

los diferentes agentes turísticos e integrarlos en una herramienta operativa que permita implementar de forma práctica las acciones priorizadas que ayuden a mejorar la competitividad del destino, donde, en este caso, la fidelidad juega un papel importante. Esto es, debe desarrollar un plan de actuaciones (innovadoras, eficaces y eficientes) concreto y operativo que además debe ir ligado a una estrategia de actuación bien establecida.

Con la finalidad de cubrir el objetivo propuesto, el artículo se estructura en 4 grandes bloques: un primer bloque en el que se realiza una profunda revisión de la literatura de la fidelidad en el ámbito turístico, prestando una especial atención al concepto e importancia de la fidelidad y del marketing relacional y a la forma en qué otros autores han intentado calcular el valor de la fidelidad (epígrafes 2, 3 y 4). Después se presenta la metodología seguida para el presente estudio (epígrafe 5). En el epígrafe 6 se exponen los resultados obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía (epígrafes 7 y 8).

## **2. CONCEPTO DE FIDELIDAD**

---

El constructo fidelidad ha sido una preocupación central de investigación entre los académicos de marketing desde hace 80 años (Rundle-Thiele 2005). Muchos investigadores acreditan a Copeland el origen del concepto (Rundle-Thiele 2005), aunque el término “fidelidad a la marca” fue acuñado mucho más tarde (Brown 1952; Guest 1944).

Estudios recientes de la fidelidad de los consumidores a los productos o servicios se han basado en Oliver (1999), que plantea que un consumidor pasa por varias fases hasta alcanzar la fidelidad plena. En estas fases un consumidor podría valorar positivamente el producto o servicio (fidelidad cognitiva), continuar con una predisposición favorable hacia el producto o servicio (fidelidad afectiva) y desarrollar una intención de repetición de compra (fidelidad conativa), previo a la acción final de compra. Se ha encontrado que los antecedentes principales de la fidelidad son el valor percibido, la satisfacción y la confianza (Forgas et al., 2010).

Si se realiza una revisión de la literatura sobre la fidelidad en el sector turístico es posible encontrar diferentes definiciones de este concepto. A continuación se citan algunas de ellas:

Según Oliver (1997: 392) la fidelidad es un profundo compromiso de volver a comprar un producto o servicio en el futuro, lo que provoca repeticiones de la misma marca, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing que tienen el potencial de causar un comportamiento de cambio. Los clientes fieles se definen como compradores que repiten frecuentemente, que sienten un sentido de pertenencia a la organización y que son reacios a cambiar, incluso ante la presencia de ofertas similares de otras empresas (Henry, 2000). La fidelidad se ha contextualizado como un contrato implícito entre el consumidor y el proveedor donde el cliente premia a los negocios con las visitas, la elección prioritaria y las recomendaciones favorables, y la empresa premia a los consumidores con un tratamiento especial (Mason, Tideswell y Roberts, 2006).

### **3. EL MARKETING RELACIONAL**

---

Durante muchos años las empresas hoteleras y los destinos han creído que el objetivo del marketing es captar todos los nuevos consumidores que sea posible. Mientras los hoteleros creían que era importante satisfacer a los huéspedes mientras estaban en el hotel, el objetivo real era continuar encontrando nuevos consumidores. Esta constante búsqueda de nuevos consumidores se llama marketing de conquista. En el futuro este tipo de marketing no será suficiente, ya que la industria turística es madura y existe una fuerte competencia. Además existe mucho parecido entre los productos que ofrecen las empresas hoteleras y destinos dirigidos a un mismo segmento (Bowen y Shoemaker, 1998).

El marketing de la fidelidad se ha convertido en un tópico particular en la teoría y en la práctica en los servicios en los últimos años. Los proveedores de servicios han desplazado el énfasis en las estrategias de marketing para captar consumidores a la retención de consumidores (fidelidad).

El marketing relacional es considerado como una actividad de promoción táctica, a menudo vinculada a la base de datos tecnológica (Bickert, 1992),

y una herramienta estratégica mediante la cual los proveedores tratan de “amarrar” a los clientes y lograr la retención de clientes (Gummesson, 1999). Ha resultado difícil alcanzar una definición común del marketing relacional. Según Shani y Chalasani (1992) el marketing relacional se define como “un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una relación con los consumidores individuales y para fortalecer continuamente la relación para el beneficio mutuo de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados, y de valor añadido durante un largo período de tiempo”. Esta definición abarca muchos aspectos definitorios de otros autores. Por ejemplo, se incorpora la propuesta de orientación a largo plazo propuesta por Doyle y Thomas (1992), y la necesidad de trabajar hacia objetivos comunes establecida por Buttle (1996). También hace hincapié en la necesidad de atraer, mantener, y mejorar las relaciones con clientes Grönroos (1983; Gummesson 1987), así como la necesidad de que todas las actividades de comercialización se dirijan a establecer, desarrollar y mantener con éxito relaciones, como sugieren Morgan y Hunt (1994).

Con su larga historia de intercambio de relaciones, el turismo ha sido testigo de la introducción de muchas de las prácticas de marketing relacional. Se destacan los programas de viajero frecuente de las aerolíneas (Gilbert, 1996; Liu, Wall y Westlake 2000), los programas de invitados frecuentes de los hoteles (Danahery Mattsson, 1994; Palmer, Beattie y Beggs 2000), y los patrones de preferencias de los clientes de las compañías de alquiler de coches (Chadee y Mattsson 1996). Debido al aumento de la competencia global por la reciente aparición de destinos emergentes, a que los turistas son cada vez más exigentes en su elección, y al deseo de una variedad de opciones, podría decirse que el marketing relacional ofrece un potencial considerable para que los destinos, y en particular Islas Canarias, puedan lograr una ventaja competitiva.

### **3.1. MARKETING RELACIONAL DE DESTINOS**

A pesar de la relevancia del concepto de fidelidad y a pesar de que ha llegado a un estado de madurez en la literatura más amplia de marketing (Sheth y Parvatiyar 2000), dicho concepto ha recibido escasa atención en la literatura

de destinos turísticos (Oppermann, 2000). Lo más importante es la necesidad de seleccionar a los turistas necesarios para lograr la máxima rentabilidad para ambas partes (Newell 1997). En este caso, el valor de cada turista debe calcularse como una función del valor de sus compras a través del tiempo, menos los costos de servirlos (Shoemaker y Lewis, 1999). Basado en este valor, el destino debe decidir si desea o no continuar una relación con el turista (Payne, Christopher Clarke y Peck, 1996). Se plantea la necesidad de ampliar la comercialización a toda la organización de destino (Payne, Christopher Clarke y Peck 1996), para ofrecer valor a los turistas que los motiven a permanecer en la relación (Fournier, Dobson y Mick, 1998), y para desarrollar relaciones a largo plazo donde el proveedor (destino) y el cliente (turista) puedan trabajar como “socios” (Grönroos 1994). El destino que desea involucrarse en el marketing de relaciones debe prestar atención a estos principios, si se quiere lograr la fidelidad y la repetición de las visitas. La complicada naturaleza del destino (que se compone de una amalgama de actores turísticos independientes) hace problemática la realización de todo tipo de estrategias. Como los actores independientes suelen seguir su propia dirección, la promoción de estos destinos tiene dificultades en el control de sus actividades de marketing. Por lo tanto, es difícil llevar a cabo una estrategia global, y la comercialización del destino por lo general tendrá que conformarse con un papel de coordinación y orientación (Buhalis 2000).

El marketing de relaciones constituye un cambio importante en la comercialización tanto en la teoría como en la práctica. El marketing relacional destaca la creación, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios de larga duración (Morgan y Hunt, 1994). Estos autores creen que este tipo de relaciones son más rentables que las relaciones de corto plazo. Sin embargo, ya que no todos los clientes son financieramente atractivos para la empresa, es crucial que su rentabilidad sea determinada, además de decidir que recursos se asignarán de acuerdo al valor del tiempo de vida del cliente. Argumentan que las relaciones con los clientes son vistas como decisiones de inversión y los clientes como generadores de los flujos de ingresos. Además las relaciones con los clientes también generan costes. Por lo tanto, con el fin de medir el valor de la vida útil del cliente, deben evaluarse todos los ingresos y gastos correspondientes a



los mismos. La estimación precisa de los ingresos y costos de una relación es una tarea difícil.

#### **4. EL VALOR DE LA FIDELIDAD**

---

La percepción de que la retención de los clientes existentes es económicamente más valiosa que la adquisición de nuevos clientes es bien aceptada por los investigadores y profesionales de muchos sectores, así como en la industria del turismo. Se ha argumentado que los clientes fieles son más rentables que los nuevos clientes debido a que: ( a ) son menos sensibles a los precios, por lo que están dispuestos a pagar más por una marca, ( b ), ya que están familiarizados con el servicio, es menos costoso servirlo, ( c ) representan una fuente de ingresos más estable, lo que reduce los costos futuros de marketing; ( d ) ya la organización por lo general conserva sus datos personales, y son más accesibles para el marketing directo, ( e ) la fidelidad asegura la relación entre el comprador y el vendedor, por lo que es más probable que el cliente elija la marca sobre sus competidores en el futuro, ( f ) se espera que sean más tolerantes con respecto a los errores cometidos en la prestación de un servicio y los atribuyen a un factor de inestabilidad y ( g ) generan una comunicación boca a boca más positiva, lo que trae como consecuencia el negocio adicional (Bowen y Shoemaker, 2003; Petrick, 2004; Lau y McKercher, 2004; Mattila, 2006b; Oliver, 1999; Oppermann , 2000a; Reichheld y Sasser, 1990; Shoemaker y Lewis, 1999).

La figura utilizada con más frecuencia para cuantificar el valor de la fidelidad de los consumidores es el valor de la vida útil (Shoemaker y Lewis, 1999). La medición del valor de vida del cliente se ha convertido en un tema clave para el desarrollo y mantenimiento a largo plazo de las relaciones rentables con los clientes. Dicha medición desempeña un papel importante en la adquisición de clientes y en las decisiones de retención (Tat, Chunhua y Ying, 2011).

#### 4.1. VALOR DE LA VIDA ÚTIL DEL CLIENTE

El concepto de relación con los clientes como activos que deben ser gestionados y cuyo valor se debe medir es aceptado y reconocido por académicos y profesionales. Este enfoque en la gestión de relaciones con los clientes hace que sea muy importante entender el valor de vida del cliente (CLV), ya que los modelos CLV son una manera eficiente y eficaz para evaluar la relación de la empresa con sus clientes. El concepto del valor de la vida útil (CLV), fue definido hace más de treinta años por Kotler como “el valor actual de la corriente de beneficios futuros esperados en un horizonte temporal determinado de transacciones con el cliente” (Kotler, 1974, p.24).

La rentabilidad del cliente se refiere a los ingresos menos los costos que un cliente particular, genera durante un período determinado. Kotler y Armstrong definen un cliente rentable como “una persona, familia o compañía, cuyos ingresos en el tiempo superan, por una cantidad aceptable, los costos de la empresa consistentes en atraer, vender y dar servicio a ese cliente. Este exceso es llamado el valor de la vida útil de los clientes. En alguna literatura, el valor de la vida útil, también se conoce como “equidad de los consumidores” de hecho, algunos investigadores definen CLV como el valor del cliente menos el costo de adquisición. Un análisis de la rentabilidad del cliente se puede hacer en varios niveles. Un punto de partida común es calcular el margen de contribución bruta, es decir, los ingresos por ventas menos todos los gastos relacionados con los productos que se venden a un cliente en particular durante un período determinado (Wang y Splegel, 1994). Luego se restan los gastos de ventas, generales y administrativos trazables al cliente individual, en función de la disponibilidad de datos (Cooper y Kaplan, 1991). El resultado de este cálculo es el resultado de explotación generado por el cliente. Una extensión de esta línea de pensamiento es el cálculo del retorno sobre los activos del cliente, es decir, la rentabilidad del cliente, dividido, por ejemplo, la suma de las cuentas por cobrar y el inventario (Rust, Zahorik, y Keiningham, 1996).

A la rentabilidad del cliente también se le conoce en la literatura un sentido futuro. En este caso, a menudo toma la forma de rendimiento de un análisis del valor actual neto. El resultado se refiere al valor de vida de

un cliente (Petrison y Blattberg, 1997; Rust et al, 1996). Un concepto similar es el valor del cliente, que es visto como una función del volumen de las compras del cliente, el margen por unidad de compra, y la adquisición, el desarrollo, y los costes de retención trazables a este cliente (Blattberg y Deighton, 1996; Wayland y Cole, 1997).

En el actual entorno competitivo, los vendedores se enfrentan a una creciente presión para hacer que las actividades de marketing sean más rentables económicamente (Rust, Lemon, y Zeithaml, 2004). El marco CLV es una medida de cómo los cambios en el comportamiento del cliente (por ejemplo, aumento de la adquisición, retención) podrían influir en los beneficios futuros de los clientes, o de su rentabilidad para la empresa. El marco CLV ayuda a conectar las medidas de marketing con las medidas financieras.

#### **4.2. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL CLV**

No hay dos turistas iguales, incluso cuando se encuentran en la recepción de un mismo servicio. La rentabilidad varía mucho entre los clientes, pero los métodos de contabilidad convencionales rara vez revelan las diferencias (Smith, 1993). El principal beneficio derivado del análisis CLV es que el gestor puede aprovechar el análisis de los resultados para predecir la rentabilidad futura de los clientes y hacer que las estrategias de marketing y las decisiones relativas a los clientes más adecuadas (Guracaronu y Ranchhod, 2002). Los modelos CLV ofrecen ideas sobre la gestión de la base de clientes existente. Por ejemplo, la clasificación de los clientes de alto valor, los clientes de bajo valor y de mediano, y no sólo permite la diferenciación de los productos / servicios de acuerdo con el valor del cliente esperado, pero proporciona una base objetiva de los esfuerzos de retención directa hacia los clientes de alto valor. Además, el conocimiento de CLV se puede utilizar para desarrollar un perfil de clientes de alto valor, que luego se pueden aplicar a una lista para hacer esfuerzos de adquisición de clientes más eficientes y eficaces (Hansotia y Wang, 1997). Para el caso particular del destino Islas Canarias sería de interés conocer cuál es el valor de la vida útil de los turistas que visitan el destino, al objeto de establecer programas de fidelidad que contemplen el análisis económico de partida. Mulhern (1999) y Van Raaij,

Vernooij y Van Triest (2003) indicaron que el análisis de la rentabilidad de los clientes podría ser ampliamente adoptado en un futuro, ya que este tipo de sistemas de medición de actividad son asequibles y alcanzables.

Una nueva visión de cálculo del CLV muestra que las empresas deben determinar la rentabilidad de cada cliente durante la vida útil de la relación mediante el cálculo del valor actual neto de los flujos de efectivo futuros. Teóricamente, la retención de clientes significa que los beneficios generados por ellos tienden a aumentar con el paso del tiempo (Reichheld y Sasser, 1990). Prueba de ello es que los clientes con una mayor vida útil o fieles ayudan a aumentar la rentabilidad de una empresa ya que estos clientes están dispuestos a pagar un precio superior por productos y dar las referencias de la empresa. La compañía también obtiene beneficios de retener a los clientes existentes en vez de tener que atraer a otros nuevos, y aumenta su crecimiento de los ingresos a través del aumento de las ventas a ese cliente. Los gerentes deben asignar recursos en proporción al CLV de cada cliente. Por lo tanto, si los clientes tienen un CLV negativo, no producen ninguna inversión y la empresa no estará interesada en su retención (Ambler, 2002).

Los investigadores han observado que muchas medidas de marketing tradicionales, como el conocimiento de la marca, actitud y participación en el mercado, no son suficientes para evaluar la rentabilidad de las inversiones de marketing (Rust et al, 2004; Srivastava et al, 1998), pero la evaluación de CLV hace posible vincular retornos financieros a largo plazo de manera explícita a las acciones de marketing. En segundo lugar, en la investigación reciente, los investigadores han demostrado que los clientes no son igualmente rentables (Reinartz y Kumar, 2000). Es ventajoso para los administradores entender el CLV a nivel individual con el fin de ser capaz de asignar recursos en consecuencia.

Blattberg y Deighton (1996) utilizaron este enfoque para sugerir una forma de optimizar la captación de clientes e inversiones de retención. Blattberg et al. (2001) sugirieron que este enfoque puede ser la base para la planificación de la adquisición de clientes, desarrollo de relaciones, y las estrategias de retención de clientes. Berger y Nasr (1998) demostraron cómo el modelo básico CLV podría ampliarse, por ejemplo, para permitir la incorporación de los diferentes gastos de promoción.

El valor de vida del turista que visita Islas Canarias tiene un número de aplicaciones potenciales al tomar decisiones de marketing, tales como ayudar al destino a determinar cuánto puede permitirse gastar para adquirir turistas. A veces, los mejores turistas pueden costar más de obtener, pero va a generar rendimientos más altos que aquellos turistas que son menos costosos de obtener.

#### **4.3. MEDICIÓN DEL VALOR DE LA VIDA DEL CLIENTE**

El CLV es una medida de los flujos de beneficios generados por un cliente a través de todo el ciclo de vida del cliente. Muchos modelos se han desarrollado para la determinación del CLV, cada uno con diferentes supuestos y diferentes bases. Uno de los modelos más antiguos y más impactante, es el Pareto / NBD, modelo propuesto por Schmittlein et al. (1987). Su modelo ha sido ampliamente adoptado y se ha convertido en la piedra angular de muchos modelos posteriores del valor de la vida del cliente (incluyendo Schmittlein y Peterson 1994, Reinartz y Kumar 2000 y Fader et al. 2005a). Fader et al. (2005b) propuso una alternativa beta-geometric/NBD modelo para reducir la carga de la estimación. Donkers et al. (2007), Venkatesan et al. (2007) y Glady et al. (2009) son algunos de los autores que han estudiado el cálculo del valor de la vida del cliente y han ido haciendo variaciones de este modelo. Abe (2009) extendió el modelo original Pareto / NBD. Singh et al. (2009) propusieron un enfoque basado en una cadena de Markov Monte Carlo (MCMC).

Según Chang et al, 2012 la mayoría de estos modelos se pueden clasificar en: (a) los modelos de calificación, (b) los modelos de probabilidad, y (c) los modelos econométricos. Los modelos de calificación son sencillos basados en las características de compra de los consumidores. En los modelos de probabilidad, el comportamiento de los consumidores es visto como la expresión de un proceso estocástico determinado por las características individuales. En los modelos econométricos el comportamiento de los consumidores se explica como una función de un conjunto de co-variables. Sin embargo, siguiendo a este autor, los dos pasos básicos para la evaluación de CLV son, por un lado, proyectar los flujos netos de efectivo

que la empresa espera recibir del cliente a través del tiempo, y por otra parte calcular el valor actual de esa corriente de flujos de efectivo. Los factores de modelos CLV en general, se pueden clasificar en tres categorías: los ingresos, los costos y la tasa de retención (Reinartz y Kumar, 2000).

#### 4.4. MODELO DE LOWDER

Como definió Gordon (1988) el valor de la vida útil de un cliente es simplemente una proyección del gasto del cliente a lo largo de su vida de compras con una compañía menos el coste de producción y servicio del producto y el apoyo a cada cliente. El beneficio neto del cliente sobre su vida útil se calcula normalmente en unidades monetarias corrientes utilizando el valor presente neto. Para calcular el valor de la vida útil se necesita estimar el ratio de retención, el ratio de gasto, los costes y el ratio de descuento. Lowder (1997) demostró el cálculo del valor presente neto de la vida útil de un cliente sobre un ciclo de compras de 5 años. En su cálculo utilizó los siguientes supuestos.

- El consumidor gasta 150\$ cada año
- Coste fijo: 50% de las ventas
- Ratio de descuento: 20%
- El grupo original está compuesto por 1000 consumidores; y
- El ratio de retención para cada dos años es el 40%

**TABLA 1. CÁLCULO DEL VALOR DE LA VIDA ÚTIL DE UN TURISTA**

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>A</b>	Clientes	1000	400	180	90	50
<b>B</b>	Ratio de retención	40	45	50	55	60
<b>C</b>	Promedio de ventas anuales	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
<b>D</b>	Ingresos totales (A*C)	\$150000	\$60000	\$27000	\$13500	\$7500
<b>Costes</b>						
<b>E</b>	Porcentaje de coste	50	50	50	50	50
<b>F</b>	Coste total (D*E)	\$75000	\$30000	\$13500	\$6750	\$3750

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Beneficios</b>						
<b>G</b>	(D-F)	\$75000	\$30000	\$13500	\$6750	\$3750
<b>H</b>	Ratio de descuento $D=(1+i)^n$	1D	1.2D	1.44D	1.73D	2.07D
<b>I</b>	Valor presente neto del beneficio= Beneficio/Ratio de descuento	\$7500	\$25000	\$9375	\$3902	\$1,81
<b>J</b>	Valor presente neto acumulado (Y1+Y2...+Y5)	\$75000	\$100000	\$109375	\$113,28	\$115,09
<b>K</b>	Valor de la vida útil	\$75,00	\$100,00	\$109,38	\$113,28	\$115,09

Fuente: Lowder (1997)

El valor de la vida útil lo calcula dividiendo el valor del beneficio presente neto acumulado entre el número de clientes en el grupo original. Hace esto porque no se puede saber de antemano cuales de los clientes podrían mantenerse a través de todo el período de compras. Si un consumidor realiza una compra en una compañía, él o ella vale solo 75\$. Pero el coste que supone a la empresa la pérdida de un cliente es mayor, de unos 115\$ (Valor de la vida útil del cliente). Esto sugiere que si hay un servicio fracasado y el coste de hacer al consumidor "feliz" es de 80\$, la compañía o destino debería invertir el dinero y asegurarse de que el consumidor esté feliz. La compañía no debería verlo como una pérdida de 5\$ sino como un beneficio de 35\$.

## 5. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo se han utilizado datos procedentes de dos fuentes diferentes:

Por una parte se ha trabajado con los datos de las encuestas de 2009, 2010 y 2011, sobre el Gasto turístico (EGT), llevada a cabo por el Instituto Canario de Estadística (ISTAC).

---

### CUADRO 1. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO (ISTAC)

---

<b>Procedimiento</b>	Encuestas a través de cuestionarios estructurados, combinando preguntas abiertas y cerradas.
<b>Universo</b>	Turistas de las Islas Canarias mayores de 16 años y de ambos sexos.
<b>Ámbito</b>	Comunidad autónoma de Canarias.
<b>Muestra</b>	El número de encuestas a realizar se distribuye de forma diferente por aeropuerto y periodo, adaptándose a las cifras poblacionales de pasajeros estimadas a priori.
<b>Fecha de Trabajo de Campo</b>	El ámbito de análisis temporal de la encuesta es el trimestral y el anual. Respecto al trabajo de campo se realiza con carácter discontinuo en las fechas y las periodicidades que marca el ISTAC a partir de las programaciones de vuelos y de las autorizaciones otorgadas por los aeropuertos para la utilización de sus dependencias.

---

A continuación se explican las preguntas que fueron realizadas a los turistas y que han sido utilizadas para la realización de este estudio.

Con la utilización de la encuesta del ISTAC se ha pretendido conocer cuál es el comportamiento de gasto de los turistas repetidores procedentes de cada una de las diferentes nacionalidades con mayor presencia en el destino Islas Canarias.

Se les preguntó si anteriormente a este viaje había estado en Canarias. Si el turista había estado antes se le pedía que indicase el número de veces en las que había visitado el destino sin incluir este viaje. Además se le pidió que indicaran las islas que habían visitado en esas ocasiones anteriores y cuántas veces habían visitado cada una de ellas.

El país de residencia de los turistas encuestados, como no podía ser de otra manera, fue incluido en la encuesta y además resultó ser de interés para nuestro estudio. Los países de residencia que se consideraron fueron los que siguen: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Suecia, Suiza, Luxemburgo y otros. Pidiendo que en el caso de que fueran españoles especificasen cuál era su provincia. A los que seleccionaban la categoría otros también se les pidió que especificarían cuál era ese otro país.



El trimestre en el que se realizaron las encuestas también fue una variable de interés para nuestro estudio. Los trimestres que se analizan van desde el primero del año 2009 hasta el primero de 2011.

Para la realización del cálculo del valor de la vida útil de los turistas, también fue preciso la utilización de las respuestas de los turistas a diferentes preguntas sobre su gasto turístico realizado tanto en origen como en el destino, preguntas cuya respuesta tenía que ser un valor mayor o igual que o.

Por otro lado, se han explotado datos que han sido proporcionados por el Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TiDES) de la universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Datos que fueron obtenidos, a través de un trabajo de campo desarrollado por medio de un cuestionario estructurado realizado a una muestra representativa de los turistas de las Islas Canarias en el destino, en el aeropuerto, en su terminal de salidas, a la conclusión de sus vacaciones en el destino, ajustándose la muestra a unas cuotas de clasificación previamente establecidas que garantizaran la representatividad de la misma.

#### CUADRO 2. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO (DATOS DESTINO)

<b>Procedimiento</b>	Encuestas personales en aeropuerto a través de cuestionarios estructurados, combinando preguntas abiertas y cerradas.
<b>Universo</b>	Turistas de la islas mayores de 16 años y de ambos sexos.
<b>Ámbito</b>	Toda las islas
<b>Muestra Definida</b>	5974 turistas potenciales
<b>Muestra Real</b>	5974 turistas potenciales
<b>Error Muestral</b>	≤4,00% con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%, p=q
<b>Fecha de Trabajo de Campo</b>	Diciembre 2010-Enero 2011

La primera pregunta de la encuesta realizada en el destino y que es de nuestro interés es si el turista ha estado anteriormente en el destino, a lo cual el turista podrá contestar sí o no. La región o ciudad de residencia también es una variable de nuestro interés y se les preguntó a los encuestados mediante una pregunta abierta.

Una vez pretestados los diferentes cuestionarios en el idioma de los turistas potenciales, y realizadas las correcciones pertinentes en aquellas preguntas cuya redacción planteaba dificultades de comprensión, se procedió a la realización de las entrevistas. Para los datos obtenidos a través de internet, el propio sistema online, tras la programación pertinente, revisó la totalidad de las entrevistas realizadas, detectando el tiempo que un encuestado había podido tardar en responder la encuesta, así toda encuesta respondida en un tiempo inferior a los 2-3 minutos no se aceptó como válida.

Con estas dos fuentes de datos se realizó una aproximación del cálculo del valor de la vida útil de un turista medio, así como diferenciados por nacionalidades, aplicando la metodología propuesta por Lowder, 1997.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

A continuación se realiza el cálculo del valor de la vida útil a tres años de un turista para el destino Islas Canarias. Para dicho cálculo se han realizado los siguientes supuestos:

Se ha estimado un coste total fijo para el destino del 55% del gasto. Es complicado calcular con exactitud el coste promedio considerando la multitud de empresas y servicios que participan en el destino en la experiencia del turista. Sin embargo, y utilizando el mismo criterio empleado para el cálculo de la cuenta satélite de turismo (Exceltur, 2010), se ha estimado que los costes de un destino (incluyendo costes públicos y privados), suponen aproximadamente un 55% del total de los ingresos generados por la actividad turística.

El ratio de descuento se ha calculado en torno al 20%. Debido a la dificultad de establecer una tasa exacta, se ha optado por tomar la tasa estándar utilizada por otros autores en estudios previos al respecto (Lowder, 1997).

La fila A muestra el número total de turistas que ha visitado el destino Islas Canarias en los años 2009, 2010 y 2011, respectivamente.

En la fila B aparece el porcentaje de repetición de dichos turistas para cada uno de los años mencionados y justo debajo (fila C) el porcentaje de

turistas repetidores que hace menos de un año que ha visitado el destino. A continuación, la siguiente fila (fila D) se ha obtenido multiplicando este porcentaje por el número total de turistas de cada año.

La fila E muestra el gasto total medio de un turista que visita el destino en cada uno de estos años.

Los ingresos totales que se muestran en la fila F, se han calculado multiplicando el número de turistas que en cada uno de los años ha visitado el destino Islas Canarias y que ha venido en el año anterior (salvo para el 2009, en este caso se ha usado el total de turistas) por el gasto total medio realizado por cada uno de ellos.

Si como hemos dicho suponemos un coste fijo para el destino que asciende al 55% de las ventas (fila G), los costes totales en euros que supone para las Islas Canarias la entrada de estos turistas resultan de multiplicar los ingresos totales (fila F) por dicho porcentaje de coste, estos resultados se muestran en la fila H.

En la fila I se exponen los beneficios que estos turistas reportan al destino cada año.

El ratio de descuento se calcula atendiendo a la siguiente fórmula:

$$D=(1+i)^n$$

donde, como ya se ha mencionado  $i=20\%$  y  $n$  es 0 para el año 2009, 1 para el año 2010 y 2 para el año 2011.

Si dividimos los beneficios (fila I) entre este ratio de descuento obtenemos el valor presente neto del beneficio (fila K). De esta forma el valor presente neto acumulado (fila L) se calcula sumando al valor presente neto del beneficio de un año el del año anterior.

Finalmente puede verse como el valor de la vida útil de un turista (fila M) es el resultado del cociente entre el valor presente neto acumulado entre el número de turistas que visita el destino en el año 2009.

VALOR DE LA FIDELIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS: APROXIMACIÓN AL CÁLCULO DE LA VIDA ÚTIL DE LOS TURISTAS QUE VISITAN EL DESTINO ISLAS CANARIAS

<b>TABLA 2. CÁLCULO DEL VALOR DE LA VIDA ÚTIL TURISTAS ISLAS CANARIAS</b>				
		<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
<b>A</b>	Total turistas	7982256,00	8590081,00	10318178,00
<b>B</b>	Ratio de retención	58,80	58,80	58,80
<b>C</b>		62,00	31,00	20,67
<b>D</b>		4948998,72	2662925,11	2132423,45
<b>E</b>	Promedio de ventas anuales	2230,26	2234,82	2348,60
<b>F</b>	Ingresos totales	17802506266,56	5951158294,33	5008209722,50
<b>Costes</b>				
<b>G</b>	Porcentaje de coste	55,00	55,00	55,00
<b>H</b>	Coste total	9791378446,61	3273137061,88	2754515347,37
<b>Beneficios</b>				
<b>I</b>		8011127819,95	2678021232,45	2253694375,12
<b>J</b>	Ratio de descuento	1,00	1,20	1,44
<b>K</b>	Valor presente neto del beneficio	8011127819,95	2231684360,37	1565065538,28
<b>L</b>	Valor presente neto acumulado	8011127819,95	10242812180,33	11807877718,61
<b>M</b>	Valor de la vida útil	1003,62	1283,20	1479,27

Fuente: elaboración propia

Si un turista realiza una visita al destino, él o ella valen solo 1003,62 euros. Pero el coste que supone al destino la pérdida de un turista es mayor, de unos 1479,27 euros (valor de la vida útil del turista). Esto sugiere que si hay un servicio fracasado y el coste de hacer al turista “feliz” es de 1200 euros, la compañía o destino debería invertir el dinero y asegurarse de que el consumidor esté feliz. La compañía no debería verlo como una pérdida de 196,38 euros sino como un beneficio de 279,27 euros.

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el valor de la vida útil de los turistas que visitan el destino Islas Canarias por nacionalidades. Podemos observar como los turistas que, en 2011, presentan un mayor valor de la vida útil son los rusos, belgas y noruegos. Por el contrario, los que presentan un menor valor son los suizos, británicos y los suecos.

TABLA 3. VALOR DE LA VIDA ÚTIL TURISTAS ISLAS CANARIAS<sup>1</sup>

	2009	2010	2011
Alemanes	1051,35	1343,93	1540,70
Británicos	946,37	1211,56	1350,85
Holandeses	1139,63	1410,88	1586,19
Irlandeses	1096,64	1391,12	1617,06
Suecos	1041,17	1289,66	1482,16
Noruegos	1330,75	1693,45	1935,23
Daneses	1133,97	1457,74	1683,36
Fineses	1211,83	1439,53	1614,02
Belgas	1363,01	1763,24	1994,02
Italianos	1003,62	1340,29	1698,70
Austriacos	1114,09	1332,35	1536,17
Franceses	1050,27	1416,69	1808,75
Suizos	844,84	1103,99	1288,23
Rusos	1149,60	1825,97	2018,75
Otros	914,81	1292,92	1469,24
Total turistas	1003,62	1283,20	1479,27

Fuente: elaboración propia

## 7. CONCLUSIONES

Tras una revisión de la literatura fundamental que ayudara a conceptualizar el tema de estudio: la fidelidad del destino, y sus dimensiones fundamentales, se procedió a desarrollar un diseño metodológico basado en la información secundaria disponible, con un tamaño muestral considerable y series históricas que permitiera obtener conclusiones consistentes. La metodología de análisis realizada permitió cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo.

Para dar cumplimiento al objetivo de este estudio, de valoración económicamente de la fidelidad de los turistas, se realizó un análisis general

<sup>1</sup> Estos resultados han sido calculados utilizando la misma metodología seguida en el análisis general.

de dicho valor. Lo más importante, para intentar establecer relaciones comerciales duraderas a lo largo del tiempo, es la necesidad de seleccionar a los turistas necesarios para lograr la máxima rentabilidad para ambas partes. Para ello, nosotros hemos calculado el valor de la vida útil de los turistas que visitan el destino, para cada una de las diferentes nacionalidades. En base a dichos valores, creemos que es conveniente que Islas Canarias continúe la relación con dichos turistas. Los resultados muestran que el valor de un turista medio se sitúa en torno a los 1479,27 euros, siendo mayor el valor de la vida útil para los turistas procedentes de los siguientes países: Rusia, Bélgica y Noruega. Puede observarse como el valor de la vida útil de un turista es más grande cuanto mayor es el número de visitas que ha realizado al destino Islas Canarias. De lo que podemos deducir que el destino debe realizar esfuerzos que deriven en la fidelización de los turistas, ya que la inversión en la satisfacción del turista siempre será menor que el coste económico en el que incurre el destino si pierde los clientes. Estos resultados son de gran trascendencia y repercusión, ya que permiten realizar un cálculo económico del retorno de la inversión realizada en el diseño e implementación de un programa de fidelización para el destino.

El beneficio de estos cálculos es que ayuda a comprender el valor potencial de los clientes, y lleva al destino a aprender más acerca de los patrones de los turistas. Esta información permite al destino diseñar estrategias óptimas para cada grupo de turistas, eliminar gastos inútiles, y crear una perspectiva a largo plazo de la posible relación con ellos. El destino puede adaptar las estrategias para hacer frente a los diferentes segmentos de turistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abe, M. (2009). "Counting your customers" one by one: A hierarchical bayes extension to the Pareto/NBD model. *Marketing Science*, 28(3), 541-553.
- Ambler, T. (2002). Comment: Customer lifetime values –credible, or utterly incredible? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 201-202.

- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Bickert, J. (1992). The database revolution. *Target Marketing*, 15(5), 14-18.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships and valuable assets* Harvard Business Press.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136-144.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 31-46.
- Brown, G. H. (1953). Brand loyalty—fact or fiction. *Trademark Rep.*, 43, 251.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: Theory and practice* SAGE.
- Chadee, D. D., & Mattsson, J. (1996). An empirical assessment of customer satisfaction in tourism. *Service Industries Journal*, 16(3), 305-320.
- Chan, T. Y., Wu, C., & Xie, Y. (2011). Measuring the lifetime value of customers acquired from google search advertising. *Marketing Science*, 30(5), 837-850.
- Chang, W., Chang, C., & Li, Q. (2012). Customer lifetime value: A review. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(7), 1057-1064.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Danaher, P. J., & Mattsson, J. (1994). Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 69-80.
- Donkers, B., Verhoef, P. C., & de Jong, M. G. (2007). Modeling CLV: A test of competing models in the insurance industry. *Quantitative Marketing and Economics*, 5(2), 163-190.

- Doyle, S. X., & Roth, G. T. (1992). The use of insight coaching to improve relationship selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 59-64.
- Exceltur (2010). Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias. Recuperado de: <http://www.exceltur.org/excelo1/contenido/porta1/listawrap.aspx?nid=190>
- Fader, P. S., & Hardie, B. G. (2005). A note on deriving the Pareto/NBD model and related expressions.
- Fader, P. S., Hardie, B. G., & Lee, K. L. (2005). A note on implementing the Pareto/NBD model in matlab. Accessed June, 23, 2005.
- Forgas, S., Moliner, M. A., Sánchez, J., & Palau, R. (2010). Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16(4), 229-233.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76(1), 42-51.
- Gilbert, D. (1996). Relationship marketing and airline loyalty schemes. *Tourism Management*, 17(8), 575-582.
- Gladly, N., Baesens, B., & Croux, C. (2009). A modified Pareto/NBD approach for predicting customer lifetime value. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2062-2071.
- Gronroos, C. (1982). Strategic management and marketing in the service sector. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 156-234.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29.
- Guest, L. (1944). A study of brand loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 28(1), 16.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing –Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Guracaronu, C., & Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability.



- Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 10(3), 203-219.
- Hansotia, B. J., & Wang, P. (1997). Analytical challenges in customer acquisition. *Journal of Interactive Marketing*, 11(2), 7-19.
- Henry, C. D. (2000). Is customer loyalty a pernicious myth? *Business Horizons*, 43(4), 13-16.
- Kotler, P. (1974). Marketing during periods of shortage. *The Journal of Marketing*, 20-29.
- Lau, A. L., & McKercher, B. (2004). Exploration versus acquisition: A comparison of first-time and repeat visitors. *Journal of Travel Research*, 42(3), 279-285.
- Liu, A., Wall, G., & Westlake, J. (2000). Marketing through frequent flyer programmes: The example of china airlines. *Tourism Economics*, 6(3), 233-249.
- Lowder, J. (1997). The relationship marketing report (may). *Relationship Marketing Report*, Occoquan, VA.
- Mason, D. D., Tideswell, C., & Roberts, E. (2006). Guest perceptions of hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 191-206.
- McKercher, B., Denizci-Guillet, B., & Ng, E. (2012). Rethinking loyalty. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 708-734.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40.
- Newell, F. (1997). *The new rules of marketing: How to use one-to-one relationship marketing to be the leader in your industry* McGraw-Hill New York.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the customer.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 33-44.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* ME Sharpe.

- Oppermann, M. (2000). Tourism destination loyalty. *Journal of Travel Research*, 39(1), 78-84.
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1998). *Relationship marketing for competitive advantage: Winning and keeping customers* Butterworth-Heinemann.
- Petrick, J. F. (2004). The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397-407.
- Peterson, L. A., Blattberg, R. C., & Wang, P. (1997). Database marketing: Past, present, and future. *Journal of Interactive Marketing*, 11(4), 109-125.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *The Journal of Marketing*, 17-35.
- Rundle-Thiele, S. (2005). Loyalty: An empirical exploration of theoretical structure in two service markets.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 109-127.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing* HarperCollins College Publishers New York.
- Schmittlein, D. C., Morrison, D. G., & Colombo, R. (1987). Counting your customers: Who-are they and what will they do next? *Management Science*, 33(1), 1-24.
- Schmittlein, D. C., & Peterson, R. A. (1994). Customer base analysis: An industrial purchase process application. *Marketing Science*, 13(1), 41-67.
- Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of relationship marketing* Sage Publications Thousand Oaks, CA.

- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
- Singh, S. S., Borle, S., & Jain, D. C. (2009). A generalized framework for estimating customer lifetime value when customer lifetimes are not observed. *Qme*, 7(2), 181-205.
- Smith, M. (1993). Customer profitability analysis revisited. *Management Accounting-London-*, 71, 26-26.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Bohling, T. (2007). Optimal customer relationship management using bayesian decision theory: An application for customer selection. *Journal of Marketing Research*, 579-594.
- Wang, P., & Splegel, T. (1994). Database marketing and its measurements of success: Designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), 73-81.
- Wayland, R. R. E., & Cole, P. P. M. (1997). *Customer connections: New strategies for growth* Harvard Business Press.

---

---

## CONTRIBUCIÓN DE LOS DESTINOS A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LOS HOTELES

Jacques Bulchand Gidumal (jbulchand@dede.ulpgc.es)

Santiago Melián González (smelian@dede.ulpgc.es)

*Grupo de Investigación en Emprendimiento, Empresa Digital e Innovación.*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Beatriz González López-Valcárcel (bvalcarcel@dmc.ulpgc.es)

*Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Departamento de Métodos Cuantitativos en Economía y Gestión. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

Internet ofrece la oportunidad para que los turistas expresen la satisfacción con sus experiencias. Estas experiencias individuales están inmersas en un contexto influyente que debe ser tenido en cuenta si se quiere conocer la realidad con precisión. Así, la satisfacción de los clientes de los hoteles depende de las características del hotel en sí mismo, pero también del entorno en el que se encuentra el hotel. El objetivo del presente artículo es analizar en qué medida la satisfacción de los clientes depende directamente del hotel en el que el cliente se aloja y en qué medida la misma depende del destino en el que se encuentra el hotel. Para este fin, se usará la técnica de análisis multinivel para separar en la valoración que reciben los hoteles en medios sociales la parte que corresponde específicamente al hotel y la parte que puede ser imputada al destino. La muestra es de más de 7.000 hoteles europeos y de un total de casi 1 millón de valoraciones. Después de controlar las variables específicas, un 11,4% de la varianza puede ser atribuida al destino.

## PALABRAS CLAVE

Destinos turísticos, hoteles, medios sociales, satisfacción del cliente, análisis multinivel.

## ABSTRACT

*There is consensus on the fact that the characteristics of a hotel are key factors affecting client satisfaction. But it is also true that the hotel destination is important in determining client satisfaction. The objective of this manuscript is to analyze to what measure client satisfaction depends directly on the hotel in where the guest is staying and to what measure it depends on the destination. To this end, we have used multilevel regression analysis to quantify the extent to which differences in client satisfaction with hotels can be attributed to the destination in which the hotels are located. A large sample of more than 7,000 European hotels was used, accounting for a total of almost 1 million individual reviews. After controlling for specific variables, an 11.38% of the variance could be attributed to the destination.*

## CURRICULA DE LOS AUTORES

Jacques Bulchand Gidumal

Es Profesor Contratado de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Sus áreas de interés incluyen las tecnologías de la información y las comunicaciones, los medios sociales, la empresa digital y el emprendimiento. Está especializado en el sector turístico, en empresas digitales y en start-ups.

Santiago Melián González

Es Profesor Titular de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Sus áreas de interés incluyen los recursos humanos, los medios sociales y el comportamiento organizativo, específicamente en las áreas de turismo y administraciones públicas.

Beatriz González Lopez-Valcarcel

Es Catedrática de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Su interés principal de investigación es la economía de la salud, y más específicamente, los recursos humanos en el sector de la salud.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Muchos son los factores que determinan la satisfacción de un cliente con el hotel en el que se aloja en un viaje turístico. Por un lado, los factores previos al viaje que dan lugar a una serie de expectativas que pueda tener este turista sobre los productos y servicios que va a consumir durante el mismo. Igualmente, factores externos sobre los cuales no se puede actuar, como pueden ser el clima durante su estancia, y factores que quedan fuera de las capacidades de gestión de los destinos turísticos, como pueden ser los inconvenientes que se puedan dar durante el desplazamiento. Pero también determinan la satisfacción una serie de factores del destino sobre los que sí es posible actuar: formación, calidad del servicio recibida, infraestructuras disponibles, oferta complementaria de ocio, etc. Y, por último, y lo más importante, obviamente, el conjunto de factores que determinará en mayor medida la satisfacción del turista hacen referencia al hotel en el que se hospeda: las infraestructuras del hotel, la amabilidad del personal, la limpieza, la calidad del sueño, la localización del hotel, etc.

El objetivo de este artículo se centra en estos dos últimos grupos de elementos: los que hacen referencia al destino y los que hacen referencia al hotel. Distintos autores han resaltado la importancia que tienen los destinos en la satisfacción del turista. Como plantearon Rigall-I-Torrent y Fluvia (2011), dado que los productos turísticos se consumen en el mismo lugar en el que se producen, el entorno físico en el que se lleva a cabo la producción tiene gran importancia. Estos autores mencionan atributos del contexto tales como el legado cultural, la seguridad física, el mantenimiento del medio ambiente o la limpieza de las calles.

En cuanto a las características del hotel que influyen directamente sobre la satisfacción del cliente ya han sido analizadas exhaustivamente

en numerosos artículos y han sido citadas previamente: la calidad del sueño, la limpieza, las instalaciones, el personal, etc.

Un tema que hasta ahora no ha sido tratado en la literatura es en qué medida relativa pesan cada uno de los dos factores anteriores. Es decir, la importancia relativa del hotel y del destino en la satisfacción global del turista. Dicho de otra forma, si fuéramos capaces de situar un mismo hotel en dos destinos distintos, ¿quedarían igual de satisfechos los clientes de los dos hoteles? ¿O su satisfacción sería distinta? Y, en caso de ser distinta, ¿cuánta variación habría entre ellas? Estas cuestiones son relevantes, dado que en una evaluación por parte de los clientes de un hotel el entorno que rodea al mismo es un determinante potencial, ya que las experiencias vividas por el turista en el hotel están relacionadas con las experiencias vividas en el contexto que lo rodea. O sea, es complicado separar los objetos de la evaluación ya que en la realidad (e.g., hotel y destino) no están aislados.

Para contestar a esta preguntas hemos utilizado la técnica de análisis multinivel, que nos permite separar los efectos estadísticos específicos de un individuo (en este caso, representado por los hoteles), de los efectos comunes a todos los individuos, es decir, los efectos de un grupo, también llamados efectos poblacionales (que, en nuestro caso, están representados por el destino en el que se encuentra el hotel).

Para poder realizar nuestro análisis, en este artículo hemos usado como fuente de información los medios sociales. Como es sabido, en la actualidad los medios sociales son uno de los lugares principales en los que comunicamos nuestras opiniones acerca de los servicios que recibimos, compartiendo así nuestra satisfacción o insatisfacción con el mundo entero. Al contrario que las tradicionales encuestas de satisfacción utilizadas tradicionalmente en la industria hotelera, la participación en los medios sociales se realiza motivada por el propio turista.

La importancia que estos medios sociales tienen en las decisiones que toman los clientes está bastante clara. Estudios recientes han podido demostrar que tener buenas críticas en los medios sociales tiene un impacto directo en las ventas (Ye et al., 2011).

En el sector turístico, numerosas webs recaban las opiniones que tienen los clientes sobre los servicios recibidos. De entre todas ellas, probable-

mente la más importante sea TripAdvisor, que es la que hemos utilizado como fuente de información en el presente artículo.

A continuación, realizamos una revisión de literatura en los ámbitos de destinos turísticos y del boca-a-oreja electrónico. Posteriormente, exponemos la metodología que hemos utilizado en el presente artículo, para pasar a presentar los resultados obtenidos y la discusión de los mismos. Finalizaremos con una serie de conclusiones e implicaciones para los distintos agentes de la industria turística (gestores de las organizaciones de los destinos y hoteleros, principalmente).

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

---

### **2.1. DESTINOS TURÍSTICOS**

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (WTO, 2002:7) “un destino turístico local es un espacio físico en el cual un turista está al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos que pueden ser consumidos en un recorrido de ida y vuelta el mismo día. Tiene fronteras físicas y administrativas que definen su gestión, e imágenes y percepciones que definen su posicionamiento en el mercado. Los destinos locales incorporan varios agentes entre los cuales se incluye la sociedad local y pueden establecer redes que formen destinos mayores”.

Desde un punto de vista económico el destino turístico se considera como producto turístico o como un agregado de diferentes productos incluidos dentro de un determinado ámbito territorial (Timón, 2004). Asimismo, en el entorno de competencia y de alta exigencia por parte del consumidor, parece indiscutible la importancia que hoy en día tiene la calidad de los destinos turísticos, ya que esta característica es considerada como un determinante de la satisfacción del turista, lo que a su vez redundará en comportamientos beneficiosos como el boca a boca y la repetición (Gallarza y Gil, 2006). Dentro de la variedad de servicios o productos turísticos que puede estar presentes en un destino hay unos que son omnipresentes, los establecimientos en los que los turistas se alojan, y que



por ello son considerados como componentes esenciales de cualquier destino turístico. En este sentido, en el conocido modelo de Crouch y Ritchie (1999) los hoteles se encuadran en el grupo de recursos clave que se consideran determinantes directos del atractivo del destino turístico. Así, la satisfacción de los clientes con su experiencia en el hotel o establecimiento en el que se alojan es un impulsor teórico del atractivo del destino turístico, ya que será uno de los elementos determinantes de la experiencia global del turista en el destino. Además, hay que tener en cuenta que, desde un punto de vista estratégico, lograr satisfacer a los clientes, mediante la calidad de los servicios que se ofrecen, es una de las estrategias recomendadas para los destinos maduros. El motivo es que el margen para las decisiones de precio tiene fuertes limitaciones institucionales y normativas si se compara con los destinos emergentes, en los que los costes laborales y de suelo son claramente inferiores (Rodríguez y Turégano, 2008).

## **2.2. EWOM**

La sociedad en red permite y promueve que las personas comuniquen sus opiniones. Muchas de estas opiniones consisten en evaluaciones de experiencias. En tanto que la satisfacción de los clientes suele ser entendida como la evaluación que los mismos hacen de un producto o de las características del mismo (Martínez-Tur, Ramos, y Silla, 2001), Internet se ha convertido en una fuente de información sobre la satisfacción de los consumidores.

Un principio fundamental del comportamiento del consumidor hace referencia a que los consumidores tienen capacidad de influir significativamente unos en otros (Dichter, 1966), lo cual encaja en uno de los aspectos del ciberespacio que es el fenómeno de la influencia interpersonal on line (Senecal y Nantel, 2004). De la misma manera, el tradicional mecanismo de influencia del boca a oreja (WOM: word-of-mouth) tiene su especificidad en la época de la sociedad de la información: el eWOM (Litvin et al, 2008). Por tanto, el eWOM recoge la satisfacción de los clientes con las experiencias de consumo que han tenido y su alojamiento en Internet lo convierte en una fuente de información influyente en clientes potenciales.

Todo lo anterior hace que las empresas presten atención a la gestión de las opiniones que sobre ellas aparecen en la red y, concretamente, las pertenecientes al sector turístico le otorgan una importancia clave, dada la intangibilidad de sus ofertas y el alto riesgo que los consumidores perciben en su compra (Lewis y Chambers, 2000). Así, los clientes potenciales buscan en las opiniones de otros consumidores referencias para poder tomar sus decisiones. Por tanto, contar con valoraciones positivas en Internet es una cuestión importante para las empresas turísticas y éstas deben hacerlas visibles.

En efecto, en la era de los medios sociales y de los dispositivos móviles, el uso del eWOM (*electronic word of mouth*, boca a oreja electrónico) es frecuente entre los turistas. La importancia del boca a oreja para las empresas se refleja en distintos estudios que concluyen que el WOM positivo genera actitudes positivas e incrementa la posibilidad de compra, mientras que el WOM negativo tiene el efecto contrario (Buttle, 1998; Litvin et al., 2008). Estos resultados también se dan con el eWOM (Bickhart y Schindler, 2001; Ba and Pavlou, 2002; Hong, 2006; Park et al., 2007; Lee et al., 2008; Doh and Hwang, 2009; Steffes and Burgee, 2009; Karakaya and Barnes, 2010), especialmente en referencia a los servicios de restauración (Susskind, 2002; Pantelidis, 2010) y alojamiento (Vermeulen y Seegers, 2008; Ye et al., 2009). Adicionalmente, distintos estudios han demostrado que el eWOM es más efectivo que la comunicación generada por el marketing que desarrollan las organizaciones (Bickhart y Schindler, 2001; Allsop et al., 2007; Karakaya and Barnes, 2010) y que tiene impacto tanto en los productos que se venden mucho como en los de la larga cola (Lee et al., 2011).

Específicamente en el sector turístico, hay páginas web que se dedican en exclusiva a las valoraciones que los clientes hacen de los servicios que han recibido, sean estos de alojamiento, transporte, restauración o actividades. El objetivo de estas webs es el de proveer de críticas y opiniones independientes hechas por turistas a otros turistas potenciales. Estudios recientes demuestran que las opiniones online tienen una gran influencia en las decisiones de los consumidores. Park et al. (2007) encontraron que la intención de compra se incrementa con la cantidad y calidad de las opciones online que hay sobre un servicio.

Según Gretzel y Yoo (2008), el 75% de los viajeros tienen en cuenta las críticas online de otros viajeros al planificar sus viajes. En el sector hotelero, se ha demostrado que las opiniones online de otros consumidores es una de las variables más importantes a la hora de elegir alojamiento (Ye et al., 2011).

### **3. METODOLOGÍA**

---

Como ya se indicó anteriormente, en el sector turístico, existen sitios web en los que los clientes pueden valorar sus experiencias tras consumir servicios como el alojamiento, el transporte, y la restauración. Entre los más conocidos se encuentran TripAdvisor, Booking o Expedia. El objetivo de estas empresas es ofrecer valoraciones y opiniones independientes sobre servicios turísticos, por parte de personas que los han experimentado, al objeto de que sirvan de ayuda a los usuarios con sus decisiones de consumo. Los portales de TripAdvisor representan la comunidad de viajes más grande del mundo, siendo esta la razón por la cual hemos elegido dicha web como fuente para los datos a utilizar en el presente trabajo.

Es necesario indicar que estas valoraciones no sólo sirven para que los clientes puedan saber acerca de los hoteles. También los propios establecimientos las utilizan para conocer las opiniones que sobre ellos tienen sus clientes, ya que las mismas reflejan su satisfacción.

Dados los perjuicios que puede causar para las empresas una publicidad negativa (Dean, 2004), se ha estudiado la importancia del sentido de las valoraciones on line (positivas vs. negativas). En este sentido, Vermeulen y Seegers (2008) constatan como las valoraciones positivas, a diferencia de las negativas, influyen favorablemente en la probabilidad de considerar reservar una habitación en los hoteles evaluados. Además, las valoraciones positivas generaban cambios positivos en la actitud hacia el hotel, mientras que las negativas producían cambios negativos en ésta. Lo anterior refleja lo relevantes que hoy en día son los sitios web destinados a comunicar las opiniones de los clientes y lo importante que resulta para las empresas contar con valoraciones positivas y con pocas valoraciones negativas, dado su potencial influencia en las decisiones de futuros y actuales clientes.

Como ya se indicó anteriormente, de entre todos los medios sociales en los cuales hay valoraciones de hoteles, elegimos TripAdvisor por ser la mayor comunidad de viajeros. TripAdvisor ofrece un listado ordenado de destinos en Europa. Para realizar esta ordenación, TripAdvisor utiliza como factor principal los hoteles que pertenecen a dicho destino, si bien también se tienen en cuenta otros factores como la oferta cultural, las posibilidades de compras, los restaurantes o las atracciones naturales. Todo ello basado en las valoraciones que dan los clientes de cada uno de estos ámbitos, ya que en TripAdvisor no solo es posible valorar los hoteles y los restaurantes, sino también cualquier servicio que hayamos contratado (p.e. una excursión), cualquier lugar de interés que hayamos visitado (p.e. una obra arquitectónica) y, en general, cualquier actividad (p.e. una visita a un museo).

Por lo tanto, y para el objetivo del presente trabajo descargamos de la mencionada web de manera automatizada todas las valoraciones online existentes y disponibles para los 200 destinos turísticos mejor valorados en Europa en función de su clasificación en TripAdvisor. Debemos mencionar que al considerar 200 destinos en Europa ya estábamos teniendo en cuenta casi toda la oferta turística del continente, pues los destinos que se encontraban a partir de la posición 200 eran más bien zonas puntuales con muy pocos hoteles que, adicionalmente, disponían de muy pocas valoraciones.

A la hora de clarificar qué se entiende como un destino para TripAdvisor, debemos considerar que esta web trata a los destinos de dos formas diferentes. Por un lado, se encuentran los destinos urbanos (p.e. París). Estos destinos se consideran de manera íntegra y el acceso a los hoteles, restaurantes, actividades, etc. de dicho destino se realiza de forma global. En cambio, en los destinos de sol y playa, en los que suele haber distintas playas cercanas que pertenecen a un destino, TripAdvisor permite acceder al destino de dos formas distintas. Globalmente, en función del destino (p.e. Gran Canaria) o de forma más concreta en función de cada una de las playas que forman parte del destino (p.e. Playa del Inglés, Maspalomas, Meloneras, etc.), a las que TripAdvisor denomina zonas. De una manera similar, el destino Sicilia en Italia incluye zonas como Palermo, Catania, Siracusa y Mesina, entre otras. Por lo tanto, nos encontramos con dos niveles. El destino y las zonas del destino, si bien los destinos urbanos cuentan con una única zona.

Por ello, la base de datos con la que trabajábamos contaba con los 200 destinos mencionados anteriormente, pero estos 200 destinos se dividían, a su vez, en un total de 830 zonas. De cara a obtener datos más precisos, decidimos usar en el presente estudio las zonas como agrupación básica.

Cuando un cliente opina sobre un servicio en TripAdvisor, lo que introduce es una valoración con 5 categorías posibles: excelente (5), muy bueno (4), normal (3), pobre (2) y terrible (1). Como ya se ha explicado, hemos asimilado estas valoraciones con la satisfacción del cliente con dichos servicios.

Finalmente, y de cara a obtener y a disponer de una muestra apropiada al objetivo del presente estudio, decidimos imponer una serie de criterios al respecto de qué hoteles y qué zonas incluir en el mismo. Así, sólo tuvimos en cuenta hoteles con más de 30 valoraciones y zonas con más de 10 hoteles que cumplieran el anterior criterio. Como demuestran Melián-González et al. (2013), las primeras valoraciones que reciben los hoteles pueden no reflejar adecuadamente la satisfacción media de los clientes, al poder haber en las mismas muchas opiniones extremas. Pero posteriormente estas valoraciones se estabilizan, por lo que entendemos que el criterio de elegir hoteles con más de 30 críticas es razonable para evitar posibles problemas como los comentados.

Por último, introdujimos una exigencia adicional. Dado que estamos analizando los efectos de los destinos turísticos, de los hoteles turísticos y de las percepciones de los turistas, decidimos excluir los hoteles directamente enfocados al cliente de negocios. Cuando un cliente introduce una valoración en TripAdvisor, indica qué tipo de viaje realizó (en solitario, en pareja, con amigos, en familia o en viaje de negocios). De cara a cumplir la exigencia anterior, eliminamos de la muestra aquellos hoteles en los cuales más del 40% de estancias fuera de negocios.

Una vez finalizado el proceso de depurado de la base de datos nos quedamos con una muestra de 133 zonas turísticas (frente a la muestra inicial que incluía un total de 830) y 7.846 hoteles (en vez de los 26.439 con los que contábamos inicialmente). Una vez controlada esta muestra en función de las variables contextuales de la zona turística (que serán explicadas más adelante), la muestra final contó con 7.173 hoteles.

Las características de la muestra se presentan en la Tabla 1.

**TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Fuente	TripAdvisor				
Procedimiento	Automatizado				
	Inicial	Después de la selección			
Destinos turísticos	200	128			
Zonas turísticas	830	133			
Total de hoteles	26,439	7,173			
Media de valoraciones por hotel	120.9 (rango: 31 – 1,382)				
	1	2	3	4	5
	(Terrible)	(Pobre)	(Normal)	(Muy bueno)	(Excelente)
% de críticas	6.3%	8.3%	14.3%	35.9%	35.1%

Para el análisis estadístico, hemos empleado la técnica del análisis multinivel. Los modelos de análisis multinivel han sido diseñados para su uso en datos que se encuentran agregados en jerarquías o niveles (Goldstein, 2003; Snijders y Bosker, 1999). Utilizando estos modelos, podemos evaluar cuánto de la variabilidad de la variable dependiente (en nuestro caso, la valoración del hotel como reflejo de la satisfacción del cliente) se puede atribuir al individuo (el hotel) y cuánto al grupo en el que se encuentra el individuo (la zona turística). Los modelos de regresión multinivel son apropiados cuando se da una estructura jerárquica en los datos que están agrupados en niveles, con una variable dependiente sencilla medida en el nivel más bajo y una serie de variables explicativas en uno o varios niveles superiores.

La ventaja de estos modelos es que tienen la capacidad de definir y explorar las variaciones en cada nivel de la jerarquía después de controlar los efectos de las variables explicativas relevantes. En la literatura, estos modelos también se conocen alternativamente como modelos lineales jerárquicos (Bryk y Raudenbush, 1992) y modelos de coeficientes aleatorios (Rosenberg, 1973).

En nuestro caso, y como ya hemos indicado, hemos desarrollado el análisis situando a los hoteles (individuos) en el primer nivel y a las zonas turísticas (población o grupo) en el segundo nivel. Las asociaciones entre las variables estudiadas y las valoraciones de los hoteles fueron evaluadas utilizando coeficientes beta (con intervalos de confianza del 95%) en la parte de los efectos fijos de los modelos.

En el caso de los datos de los destinos, y dado el amplio número de destinos en la muestra final (133) fue bastante complicado encontrar variables comunes a todos ellos. Debido a ello, utilizamos dos fuentes. Por un lado, datos de EUROSTAT y del proyecto del Índice Europeo de Competitividad. Por otro, variables construidas a nivel ecológico.

Para determinar qué datos del Índice Europeo de Competitividad podían influir en la satisfacción del cliente, testeamos un amplio número de variables contextuales relacionadas con la actividad económica, el entorno social, los niveles educativos y el mercado de trabajo. Ritchie y Crouch (2003) mostraron que estos factores contribuyen significativamente a la satisfacción del turista. Tan solo tres de los factores testados demostraron tener un impacto significativo en dicha satisfacción de manera consistente en los modelos utilizados. El porcentaje de estudiantes de educación superior por cada 1.000 empleados; la productividad del sector servicios; y la longitud en kilómetros de carreteras en relación al número de vehículos. Es necesario considerar que estas variables de destino no se incluyeron en el modelo al nivel de la zona turística, sino en el nivel de la región al que pertenece la zona turística. Obtener los datos al nivel de la zona no hubiera sido factible. Por ejemplo, no es factible saber el porcentaje de estudiantes de una zona de playa, pero sí de la región en la que se encuentra dicha playa. Lo mismo hace referencia a otras variables como el número de vehículos por habitante.

Como ya indicamos, también analizamos la significación de distintas variables de los hoteles a nivel ecológico. Es decir, construimos variables del destino combinando los resultados de los hoteles en un destino determinado. Por ejemplo, TripAdvisor muestra el tipo de viaje que realizó cada una de las personas que valora un hotel: de negocios, en pareja, con la familia, con los amigos y en solitario. Construimos cinco variables que

mostraban el porcentaje de cada uno de estos tipos de viaje en cada destino como un proxy hacia el tipo de destino. El hecho de que un destino muestre un porcentaje mayor que otros destinos en una de las variables puede explicar el tipo de orientación del destino: viajes de negocio, familiar, grupos de colegas, etc. De las variables citadas, tan solo una se mostró significativa, la referida al porcentaje de viajes de grupos de amigos.

Con el conjunto de variables que hemos explicado, ajustamos cuatro modelos, tal y como se puede observar en la Tabla 2. El Modelo 1 es el modelo *vacío*. Este modelo no incluyó variables explicativas y se enfoca hacia describir tan solo los componentes individual y grupal de la varianza de las valoraciones de los hoteles. Es decir, mostraba los efectos aleatorios del agrupamiento de hoteles en zonas. En el Modelo 2 incluimos variables del hotel: las estrellas del mismo y los servicios que ofrecía (por ejemplo, si disponía de restaurante, de centro de negocios, de gimnasio, etc.). De esta forma, conseguimos ajustar las diferencias debidas a las estrellas y a los servicios en el modelo final. En el Modelo 3 incluimos las variables ya mencionadas relativas al destino: *estudiantes*, como proxy de la cualificación de la población; *productividad*; *carreteras*, como proxy de la calidad medioambiental del destino; y *tipo de destino*, como proxy del tipo de orientación a clientes del destino. Finalmente, el Modelo 4 combina los modelos 2 y 3. Es decir, este último modelo combina las variables del hotel y las variables de la zona turística.

Los cálculos se desarrollaron utilizando STATA V11.

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

---

La Tabla 2 muestra los resultados de los cuatro modelos ajustados en el análisis multinivel ya descrito en el apartado anterior.



TABLA 2. RESULTADOS

	<b>Modelo 1. Sin variables explicativas</b>	<b>Modelo 2. Hotel</b>	<b>Modelo 3. Destino</b>	<b>Modelo 4. Hotel y destino</b>
Observaciones (hoteles)			7173	
Grupos (zonas turísticas)			133	
Constante	3,7903 (.0204)	3,3065 (.051)	3,358 (.145)	2,716 (.140)
Efecto grupo <sup>(a)</sup>	14,03%	14,23%	11,29%	11,38%
Chi2 <sup>(b)</sup>	724,57	630,20	601,31	540,12
<b>HOTEL VARIABLES</b>				
<b>Estrellas</b>				
Una estrella		Referencia		Referencia
Dos estrellas		,1188 (.050) <sup>(e)</sup>		,1186 (.050)
Tres estrellas		,3610 (.048)		,3606 (.048)
Cuatro estrellas		,6120 (.050)		,6086 (.050)
Cinco estrellas		,8904 (.055)		,8841 (.055)
<b>Servicios e instalaciones <sup>(c)</sup></b>				
WiFi gratis		,2788 (.015)		,2792 (.015)
Centro de negocios		n.s.		n.s.
Servicio de habitaciones		n.s.		n.s.
Admite animales		n.s.		n.s.
Restaurante		-,0604 (.015)		-,0562 (.015)
Piscina		-,1190 (.018)		-,1154 (.018)
Garaje		,0456 (.019)		,0526 (.019)
Gimnasio		,0958 (.016)		,0979 (.016)
<b>VARIABLES DEL DESTINO</b>				
Estudiantes			.0034 (.001)	.0025 (.001)
Productividad <sup>(d)</sup>			.0056 (.003)	.0086 (.002)
Carreteras			.0003 (.000)	.0004 (.000)
Tipo del destino			-1.3683 (.395)	-.7445 (.354)

n.s. quiere decir no significativo (al 5%).

(a) En la correlación de grupo, definida como el porcentaje de los efectos aleatorios del grupo respecto a la varianza total.

(b) Chi-cuadrado test de bondad del ajuste frente al modelo vacío.

- (c) Los servicios e instalaciones son variables dicotómicas (o significa que el hotel no tiene un determinado servicio o instalación, 1 que sí lo tiene); la situación de no tener el servicio o instalación es considerada como la de referencia.
- (d) La productividad fue dividida entre 1.000 para hacer sus efectos comparables con los de las otras variables.
- (e) Los coeficientes (y su desviación estándar) muestran el incremento (o decremento) del rating respecto al valor de referencia para la variable considerada.

El modelo vacío (Modelo 1), que no incluye ninguna variable explicativa, muestra que hay una considerable variación entre las zonas en referencia a la satisfacción del cliente (14,03%). Después de ajustar por las características del hotel (Modelo 2), el efecto grupo permanece significativo en el nivel 14,23%. Por tanto, hay evidencia de un efecto población, es decir, de la zona turística, en la valoración individual. Para asegurarnos que esto realmente fuera así, calculamos la media de las valoraciones para cada zona, encontrando diferencias significativas entre estas valoraciones promedio. Mientras que la zona con una valoración peor tenía una calificación de 3,13, la zona mejor valorada tenía una calificación de 4,22.

Como ya indicamos, en el Modelo 3 testamos las variables a nivel de zona turística. Por un lado, una serie de variables que pueden ayudar a caracterizar la zona en cuestiones como nivel educativo, calidad medioambiental, mercado de trabajo, etc. Por otro, variables derivadas a la agregación a nivel de zona de variables hoteleras.

Como se puede observar en los modelos 3 y 4, la variable relativa al nivel educativo tiene efectos positivos sobre la satisfacción del cliente. En este caso, y más específicamente, a mayor es el número de estudiantes de educación superior, mayor es la satisfacción del turista de esa zona turística. El efecto de la productividad es muy similar. También es el mismo el efecto de la variable que relaciona los kilómetros de carretera con el número de vehículos. Las zonas en las cuales esta relación es mayor (es decir, están menos congestionadas) están mejor valoradas.

Por último, en cuando a las variables construidas a nivel ecológico, comentar que la relativa al porcentaje de viajes de amigos que se producen

en la zona tiene un efecto negativo sobre la satisfacción del cliente. Es decir, a más porcentaje de viajes de amigos se dan en una zona determinada, por valorada estará esta zona.

En el Modelo 4 podemos comprobar que, una vez hecho el control por características del hotel y de la zona turística, resta un 11.38% de varianza no explicada que puede ser atribuida al entorno: infraestructuras, clima y otros factores. No hemos sido capaces de identificar otras variables (al nivel de zona o de destino) que pudieran ser responsables de estas diferencias, pero hemos sido capaces de confirmar que existen.

Como resultado adicional de este trabajo, al aumentar el número de estrellas también lo hace la satisfacción del cliente (Tabla 2, modelos 2 y 4). Si, por ejemplo, observamos el modelo 2, la diferencia de la satisfacción entre un hotel de una estrella y uno de dos es de 0,12 a favor del de dos estrellas. Entre uno de una estrella y uno de tres estrellas hay una diferencia de 0,36. Entre uno de una estrella y uno de cuatro la diferencia es de 0,61. Y entre uno de una estrella y uno de cinco, la diferencia asciende a 0,89. Los resultados del Modelo 4 son muy similares a estos que hemos presentados.

En línea con lo anterior, se ha encontrado que los servicios e instalaciones del hotel tienen distintos niveles de importancia. Mientras que ofrecer WiFi gratuito tiene un impacto muy significativo e incrementa considerablemente la satisfacción del cliente, contar con aparcamiento y gimnasio también son significativas, pero con un impacto mucho menor. Los otros tres servicios analizados (centro de negocios, servicio de habitaciones y permitir mascotas) resultaron ser no significativos.

Por último, hay dos infraestructuras (piscina y restaurante) que tienen un efecto estadístico significativo pero negativo sobre la valoración global del cliente. Es decir, los hoteles que cuentan con estas dos infraestructuras tienen peor valoración que los hoteles que no cuentan con ellas. Dado que se trata de un resultado contra intuitivo (el hecho de que un hotel con piscina esté peor valorado que un hotel sin piscina), decidimos analizarlo en mayor nivel de detalle. Lo que encontramos es que cuando estas dos infraestructuras se analizan independientemente, tienen un efecto positivo sobre la valoración del cliente. Pero que al analizar su efecto en

una regresión multivariable, su contribución a la valoración del cliente es negativa. Tan solo somos capaces de indicar que entendemos que este efecto se debe a las mayores expectativas de los clientes acerca de este tipo de hoteles o del hecho de que este tipo de infraestructuras suelen sufrir con frecuencia problemas de aglomeración (Jockwer y Russ-Mohl, 2008).

## **5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

---

En el presente artículo, hemos explorado en qué medida la satisfacción del cliente de los hoteles, medida como la valoración que da en medios sociales al hotel en el cual se hospedó, depende del hotel en sí mismo y en qué medida depende del entorno en el que se encuentra el hotel. Nuestros resultados muestran que el 14,03% de la valoración puede ser atribuido a la zona o destino. Después de ajustar por factores identificables que contribuyen a predecir el efecto del contexto, resta un “efecto zona” del 11,38%.

De estos resultados, podemos derivar algunas implicaciones para hoteleros y gestores de las organizaciones gestoras de los destinos turísticos (DMOs según siglas en inglés). En primer lugar, debemos considerar que Sheehan y Ritchie (2005) indicaron que los directivos de los hoteles son uno de los stakeholders que las DMOs deben tener en cuenta, mientras que Jamal y Getz (1995) encontraron seis condiciones que permitirían asegurar la colaboración de estos stakeholders en los procesos de planificación. Entre ellas, el hecho de que los stakeholders deberían reconocer un alto grado de interdependencia y los beneficios mutuos de la colaboración. En este sentido, nuestro trabajo muestra empíricamente el grado de interdependencia entre hoteles y DMOs. Las evaluaciones de los clientes de los hoteles están influidas por las características del entorno que rodea a los hoteles. Este hecho refleja el efecto que pueden tener en la evaluación de las personas, en este caso la satisfacción de los clientes de los hoteles, el hecho de que los individuos se encuentren inmersos en diferentes contextos que están relacionados (Johns, 2006).

Centrándonos específicamente en las DMOS, hemos encontrado tres variables del destino que contribuyen a explicar la satisfacción del cliente con los hoteles. En primer lugar, la cualificación de la población, representada en el modelo nuestro por la variable estudiantes. En segundo lugar, la productividad del sector servicios, representada por la variable productividad. Por último, la calidad medioambiental del entorno, con la variable carreteras. Estas tres variables están alineadas con los modelos de referencia en el ámbito de los destinos como el de Ritchie y Crouch (2003), que enfatiza la importancia de aspectos como los citados.

Al mismo tiempo, es posible encontrar estudios empíricos (Rigall-I-Torrent and Fluvia, 2011) que encuentran factores contextuales similares a los mencionados cuando tratan de explicar una característica concreta del hotel como puede ser el precio. Por ello, los gestores de las DMOs no deberían prestar atención tan solo a los temas relativos a la distribución y a la promoción, tal y como advierte el trabajo de Bornhorst et al. (2010), sino que también deberían considerar los factores contextuales que pueden influir en la experiencia del turista. En este sentido, el citado modelo de Ritchie y Crouch es muy instructivo. En relación a las variables que hemos encontrado, su modelo aboga por los sistemas educativos de calidad, dado que los mismos son un elemento fundamental de los recursos básicos del destino y ayudan a desarrollar las habilidades que necesitan los empleados del sector turístico. El modelo de Ritchie y Crouch también propone realizar esfuerzos para mejorar la calidad del servicio ofrecido a los visitantes en tal forma que se considere de forma global la experiencia del turista prestando atención a todos los elementos que intervienen en dicha estancia. Hay que resalta que, en turismo, existe abundante investigación sobre la calidad de servicio, por lo que los factores a los que dirigir los esfuerzos para mejorar la calidad ya han sido resaltados.

Adicionalmente, es necesario considerar cuáles de los recursos básicos de un destino son más apreciados por los turistas, dado que estos recursos podrían generar un valor diferencial para el destino. En este sentido, hay resultados significativos, como los reportados por Rigall-I-Torrent and Fluvia (2011) que encontraron que, por ejemplo, la presencia de una marina hacía que los precios de los hoteles se incrementara en un 6,7%,

mientras que incrementar el número de restaurantes por 1.000 habitantes contribuía a incrementar los precios en un 0,94%.

En cuanto a los hoteleros, éstos deben aprender a pensar en términos de la experiencia turística completa y no solo en términos de la estancia en el hotel. Ya se ha comentado como el contexto determina el comportamiento y las percepciones de los clientes. Rigall-I-Torrent and Fluvia (2011:244) indican que “[...] un hotel de cuatro estrellas necesita un entorno de cuatro estrellas [...]”. Al pensar en la experiencia global pueden canalizar sus sugerencias de mejora del destino a través de los representantes empresariales. Normalmente, estos representantes formarán parte del consejo de dirección de las DMOs y pueden opinar sobre los objetivos y estrategias que el destino debe adoptar. Esta oportunidad de influir sobre las políticas y planificación de los destinos debe estar sostenida en las necesidades del destino.

De esta forma, los hoteleros pueden averiguar qué piensan del entorno que rodea al hotel y qué sugerirían cambiar o mejorar. En paralelo, cuando los gestores hoteleros preguntan a los clientes por su satisfacción con el hotel, podrían aprovechar para cuestionarles por su opinión de los factores que se refieren al destino. Hay algunas dimensiones que son comunes a todos los destinos, como la seguridad, el estado de los recursos naturales, las infraestructuras públicas, la limpieza de las áreas públicas o los productos y servicios complementarios. Por último, es necesario obtener las opiniones de los clientes acerca de cuáles han sido los principales recursos clave que han atraído al turista al destino, dado que estos son “la motivación clave para visitar un destino” (Ritchie y Crouch, 2003:68).

## BIBLIOGRAFÍA

- Allsop, D. T., Bassett, B. R., Hoskins, J. A. (2007). “Word-of-Mouth Research: Principles and Applications”. *Journal of Advertising Research*, 17 (4), 398-411.
- Ba, S. and Pavlou, P. A. (2002). “Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: price, premiums and buyer behaviors”. *MIS Quarterly*, 26, 3, 243-68.

- Bickhart, B. and Schindler, R. M. (2001). "Internet Forums and Influential Sources of Consumer Informations". *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. and Sheehan, L. (2010). "Determinants of tourism success for DMO & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives". *Tourism Management*, 31: 572-589.
- Bryk, A. S., and Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical Linear Models*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Buttle, F. A. (1998). "Word of mouth: understanding and buttlemanaging referral marketing". *Journal of strategic marketing*, 6, 241-254.
- comScore Media Metrix (2010). "comScore Media Metrix Ranks Top 50 U.S. Web Properties for July 2010". Retrieved online January 14<sup>th</sup>, 2011 at <http://ir.comscore.com/releasedetail.cfm?releaseid=503062>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Dean, H. D. (2004). "Consumer reaction to negative publicity", *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- Dichter, E. (1966). "How Word-of-Mouth Advertising Works." *Harvard Business Review* 44 (Nov - Dec), 147-166.
- Doh, S.-J. and Hwang, J.-S. (2009). "How consumers evaluate eWOM (electronic word-of-mouth) messages". *CyberPsychology & Behavior*, 12, 193-197.
- Gallarza, M. G. y Gil, I. (2006). «Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students travel behaviour», *Tourism Management*, n°. 27 (3), pp. 437-452.
- Goldstein, H. (2003). *Multilevel statistical models*. London, United Kingdom: Hodder Arnold.
- Gretzel, U. and Yoo, K. (2008). "Use and impact of online travel reviews". In *Information and communication technologies in tourism: Proceedings of the International Information and Communication Technologies in Tourism Conference*, Austria, 2008 (pp. 35-46). New York, NY: SpringerWein.
- Hong, T. (2006). "The influence of structural and message features on web site credibility". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57 (1): 114-27.

- Jamal, T. B. and Getz, D. (1995). "Collaboration theory and community tourism planning". *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204.
- Jockwer, A. and Russ-Mohl, C. (2008). "Case 15 HolidayCheck: rendering holiday impressions", in Roman Egger and Dimitrios Buhalis (editors), 2008, *eTourism Case studies: Management & Marketing issues in eTourism*, pp. 145-152, Butterworth Heinemann Oxford.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Karakaya, F. and Barnes, N. G. (2010). "Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection". *Journal of Consumer Marketing*, 27 (5): 447-457.
- Lee, J., Lee, J.-N., and Shin, H. (2011). "The long tail or the short tail: The category-specific impact of eWOM on sales distribution". *Decision Support Systems*, 51(3), 466-479.
- Lee, J., Park, D. H. and Han, I. (2008). "The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view". *Electronic Commerce Research and Applications*, 7, 3, 341-352.
- Lewis, R. y Chambers, R. (2000). *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, Third Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R.E. and Pan, B. (2008). "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management". *Tourism Management*, 29 (3), 458-468.
- Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Silla, J. M. P. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente. Síntesis*.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. & González López-Valcárcel, B. (2013). "Online Customer Reviews of Hotels: As Participation Increases, Better Evaluation Is Obtained". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3): 274-283.
- Pantelidis, I. S. (2010). "Electronic Meal Experience: A Content Analysis of Online Restaurant Comments". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4): 483-491.
- Park, D. H., Lee, J., and Han, I. (2007). "The effect of online consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement". *International Journal of Electronic Commerce*, 11, 4, 125-148.



- Rigall-I-Torrent and Fluvia, M. (2011). "Managing tourism products and destinations embedding public good components. A hedonic approach". *Tourism Management*, 32: 244-255.
- Ritchie, J. R. B., and Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing, 2003.
- Rodríguez, J. R. M., y Turégano, M. Á. S. (2008). Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa: el caso de las Islas Canarias. *Cuadernos de turismo*, (22), 123-143.
- Rosenberg, B. (1973). "Random coefficient models: the analysis of a cross-section of time series by stochastically convergent parameter regression". *Annals of Economic and Social Measurement*. Vol. 2:399-428.
- Senecal, S. y Nantel, J. (2004). "The influence of online product recommendations on consumers' online choices", *Journal of Retailing*, 80 (2), 159-69.
- Sheehan, L., R. and Ritchie, J., R., B. (2005). "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience", *Annals of Tourism Research*, Vol.32 (3): 711-734.
- Snijders, T. A. B. and Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steffes, E. M., Burgee, L. E. (2009). "Social Ties and Online Word of Mouth". *Internet Research (Journal)*, 19 (1): 42-59.
- Susskind, A. M. (2002). "I Told You So! Restaurant Customers' Word-of-mouth Communications Patterns". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April 2002, 43:75-85.
- Timón, D. A. B. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios turísticos*, (160), 45-68.
- TripAdvisor.com (2011). "Fact Sheet". Retrieved online April 1<sup>st</sup>, 2011 at [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c4-Fact\\_Sheet.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html).
- Vermeulen, I. E. y Seegers, D. (2008). "Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration". *Tourism Management*, 30: 123-127.
- WTO Themis Publication (2002). Destination Management tedQual. World Tourism Organization, 5 (1).

- Ye, Q., Law, R. and Gu, B. (2009). "The impact of online user reviews on hotel room sales". *International Journal of Hospitality Management* 28:180–182.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B. and Chen, W. (2011). "The influence of user-generated content on traveller behaviour: an empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings". *Computers in Human Behaviour*. Vol. 27 (2): 634-639.

---

---

## LA PERCEPCIÓN DE LOS RIESGOS DEL DESTINO Y SU INFLUENCIA EN LA INTENCIÓN DE COMPRA DE TIMESHARE

Dr. Agustín Jesús Sánchez Medina (asanchez@dede.ulpgc.es)

*Profesor contratado Doctor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Dr. José Manuel Arias Febles (jarias@dede.ulpgc.es)

*Profesor ayudante Doctor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Dña. Mónica Cabrera Torres (monic.cabrera@gmail.com)

*Doctorando de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

El timeshare es una forma de turismo que ha cobrado una importancia significativa en los últimos años, sin embargo son escasos los trabajos que intentan explicar los factores que motivan la compra de este producto. Así el presente trabajo pretende arrojar luz al conocimiento sobre cómo afectan los riesgos percibidos por el turista a la actitud de compra de timeshare y, con ello, a la intención de adquirir este producto. Para ello se utiliza la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991). Los datos fueron recogidos a través de una encuesta realizada a 250 turistas en Gran Canaria. Para analizar los datos se emplearon ecuaciones estructurales utilizando la técnica de Partial Least Squares-PLS.

### PALABRAS CLAVE

Imagen del destino, percepción del riesgo, timeshare, teoría comportamiento, actitud e intención de compra.

## ABSTRACT

*Timeshare is a form of tourism that has gained significant importance in recent years, however there are only a few works that can explain the factors that motivate the purchase of this product. This paper aims to shed light on the knowledge about how the risks perceived by the tourist affect the attitude of timeshare purchase and subsequently the intention of purchasing this product. For this the "Theory of Planned Behavior" is applied (Ajzen, 1991). Data was collected by surveying 250 tourists in Gran Canaria. Structural equations using the "Partial Least Squares-PLS" technique were employed to analyze the data.*

## KEYWORDS

*Destination image, risk perception, timeshare, behavior theory, attitude and purchase intention.*

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La idea del tiempo compartido (en adelante timeshare) es definida por Upchurch y Gruber (2002: 211) como "... la compra de una lujosa casa de vacaciones en periodos de una semana o más, por un número de compradores, cada uno de los cuales compra únicamente el periodo de tiempo que usa cada año". Así, dichos autores afirman que el consumidor adquiere el derecho a utilizar una propiedad destinada específicamente a vacaciones por un periodo determinado cada año (generalmente una o varias semanas). Este concepto se amplía al introducir la posibilidad de intercambio, es decir, se permite a los propietarios de timeshare intercambiar las semanas de vacaciones de su propiedad por diferentes semanas en propiedades alternativas de todo el mundo (Cortez-Jiménez, 2012). Este último aspecto aporta a los propietarios una completa flexibilidad a la hora de decidir sus vacaciones.

La importancia y el impacto del timeshare es reconocida por la Organización Mundial del Turismo, la Comisión Europea y numerosas autori-

dades nacionales e internacionales del turismo, no sólo por su contribución a la industria vacacional en términos económicos y de creación de empleo, sino también en lo que respecta a la regulación legal de las variantes contractuales y la protección de derechos del consumidor.

La industria de tiempo compartido o timeshare, no ha dejado de crecer desde hace más de 50 años. En la actualidad genera unos ingresos de más de 14 mil millones de dólares al año en ventas y existen aproximadamente 20 millones de propietarios de tiempo compartido en todo el mundo en 5.300 centros de vacaciones o resort distribuidos en 108 países. Esta industria genera más de 1,1 millones de puestos de trabajo y posee una tasa de ocupación global del 76 %. Es de destacar que en la actualidad, y como consecuencia de la crisis económica, dicha tasa es superior a la de la industria hotelera (ARDA, 2012).

Por otra parte, la investigación sobre el fenómeno del timeshare resulta todavía muy limitado, resultando aún más escasa la que analiza cuál es la actitud de los potenciales compradores de timeshare sobre el producto en función de los distintos factores que caracterizan a un destino.

La comercialización de este producto desde su origen ha derivado en prácticas agresivas con fuerte presión de venta hacia los turistas que han afectado a la imagen de los destinos donde aparecía esta industria. Tal es así, que los responsables de la protección de dicha imagen han sentido la necesidad de legislar y normalizar las prácticas de venta, en muchos de los casos con el fin de salvaguardar la mala imagen que desata el formato de venta utilizado. Dicha imagen podría condicionar la actitud hacia la compra de Timeshare. Upchurch and Gruber (2002) plantean que justamente este ejercicio de normalización de los gestores de los destinos, es una de las razones por la cual la industria se ha consolidado, algo a lo que también ha ayudado el hecho de que grandes compañías con elevada reputación tomasen posición en ella.

La actitud previa hacia la compra resulta de gran importancia para las empresas de Timeshare, ya que los costes relacionados con el marketing para cada venta suponen desde un 20%, en el nivel más bajo, hasta un 60% en los más altos, con una media del 42,3% del precio total del producto (Woods and Hu, 2002). Resulta por ello importante, con el objeto

de disminuir los costes de comercialización, conocer todos aquellos elementos que pueden afectar a la actitud, y a través de ella a la intención de compra.

Por lo general, aquellos destinos vacacionales populares con tipos de alojamiento tradicional son susceptibles de ser también destinos populares de timeshare. Los complejos de timeshare deben reunir una serie de características como una buena accesibilidad desde autopistas, cercanía al aeropuerto, fácil acceso a las principales atracciones, actividades culturales, vida nocturna, deportes, ocio y servicios (Hart, 1980). Muchos destinos turísticos de tiempo compartido son muy populares debido a sus cálidas playas, instalaciones de esquí, o una importante atracción turística de la zona, como un parque temático o casinos. Es por lo tanto el destino el principal atractivo de la compra, por encima de la firma o empresa que comercialice el producto.

Las razones por las cuales un destino puede ser considerado idóneo para la comercialización de timeshare es una cuestión compleja, ya que ciertamente un potencial cliente de timeshare podría serlo en un determinado destino pero no así en otro, donde nunca compraría este tipo de producto. Las razones para esto son diversas y entre ellas, en este trabajo se ha considerado que la percepción de los distintos riesgos propios del destino podrían ser significativas. A la luz de todo ello, el presente trabajo se plantea dos objetivos principales. El primero es analizar si la anteriormente citada percepción de los riesgos del destino afectan a la actitud hacia la compra de timeshare. En segundo lugar, si resulta válida la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991) en la intención de compra de timeshare.

Con este propósito, el trabajo se ha estructurado de la siguiente forma. En primer lugar se ha planteado una breve revisión de la literatura sobre riesgos en el sector turístico y se expusieron las hipótesis de investigación. Posteriormente se presenta el diseño y metodología de investigación. Seguidamente se presentan los resultados de la investigación. Por último, se muestran las principales conclusiones obtenidas en el estudio.

## 2. RIESGO PERCIBIDO EN EL SECTOR TURÍSTICO

---

Hay un amplio consenso en la literatura en aceptar la relación, entre los riesgos del destino y la decisión de elección. Según Reisinger and Mavondo, (2006: 14) “Existen dos tipos de riesgos reconocidos, el absoluto (real) y el percibido (subjetivo). El riesgo absoluto es evaluado por las organizaciones que llevan a cabo los procedimientos de seguridad para asegurarse de que el verdadero riesgo se reduce al mínimo”. Ejemplos de estudios de riesgos reales en organizaciones son los de Shaw, 2010; Robertson et al., 2006...), y para el destino Aktas and Gunlu, 2005; Cavlek, 2002; Wilks and Moore, 2003; Faulkner, 2001; Ritchie, 2004.

Por su parte, el riesgo percibido en el ámbito del turismo, es definido según Tsaur et al. (1997: 796), como “lo percibido y experimentado por el turista durante el proceso de compra y el consumo de servicios en el destino”. Dicho riesgo puede condicionar la compra. Yüksel and Yüksel (2007) muestran que la percepción del riesgo afecta a las emociones de los turistas y a la decisión de compra.

Por otro lado, existen diferentes tipos de riesgos asociados con el turismo. Sönmez and Graefe (1998a) identifican hasta diez tipologías distintas que posteriormente son agrupadas en seis más generales por Tasci and Boylu (2009). Por su parte, Reisinger y Mavondo (2006) aumentan la lista hasta un total de trece, incorporando a la propuesta de Sonmez y Graefe nuevos riesgos provenientes de los trabajos de Basala y Klenosky (2001) y Dimanche y Lepetic (1999). Los riesgos estudiados en el presente estudio se extraen de los propuestos en dicha lista: a. Crimen; b. Cultural; c. Equipamiento; d. Financiero; e. Salud; f. Resultado; g. Físico; h. Político; i. Psicológico; j. Satisfacción; k. Social; l. Terrorismo; m. Tiempo.

Antes de explicar los riesgos que se incluyen en el estudio, se expondrá brevemente la razón por la que se decidió excluir a los que no fueron considerados. Además de las características anteriormente mencionadas del destino turístico Gran Canaria, es decir estar consolidado y situado en un país desarrollado, la isla cuenta con estabilidad política y ofrece unos niveles elevados de protección al turista. De este modo, aunque los riesgos políticos, entendido este como la posibilidad de verse envuelto en la agi-

tación política del país que se visita, y su repercusión en el turismo han sido estudiados en detalle (eg. Poirier, 1997), en el presente trabajo se decidió no incluirlos debido a que no se conocen antecedentes de tumultos populares en la Isla. Por su lado, Sönmez y Graefe (1998b) estudian los efectos del riesgo de terrorismo, definido como la posibilidad de verse envuelto en un acto terrorista, como el secuestro de un avión o personal, explosión de una bomba o un ataque bioquímico, en la decisión de elección de los turistas extranjeros. Al realizar el estudio en un destino donde los actos de terrorismo no han estado nunca presentes, se optó por no considerarlo. Respecto al riesgo de equipamiento, que trata la posibilidad de tener problemas mecánicos, de dotación, organizativos que se producen durante el viaje o en el destino, se optó por no tenerlo en cuenta ya que las infraestructuras de aeropuertos, carreteras y servicios públicos, así como las dotaciones de los hoteles y oferta complementaria, cumplen con elevados estándares de calidad respecto a otros destinos turísticos localizados en países desarrollados. Por otra parte, Gran Canaria es un destino consolidado, perfectamente conocido y con un alto índice de repetición. Ello conduce a pensar que la percepción que tiene el turista del destino es muy cercana a la realidad. Por dicho motivo se ha optado por no incluir los riesgos de satisfacción, el cual recoge la posibilidad de no alcanzar la satisfacción personal y / o auto-realización con la experiencia de viaje, y el psicológico, entendido como la posibilidad de que la experiencia de viaje no refleje la personalidad del viajero o la imagen de sí mismo, dañando o reflejando pobremente su imagen personal. Finalmente, Gran canaria es un destino muy bien conectado con los países emisores con existencia de vuelos directos a la mayoría de las grandes ciudades europeas, pudiendo el turista llegar con vuelos directos en pocas horas. Por esta razón se eliminó del análisis el riesgo de tiempo, definido como la posibilidad de que la experiencia de viaje le lleve demasiado tiempo, el producto no llegue a tiempo, el viajero pierda o malgaste el tiempo.

Centrando la atención ahora en los riesgos estudiados, y comenzando con el de crimen, que recoge la posibilidad de ser atracado, ser objeto de violación o asesinado, es de destacar que éste, vinculado a las consecuencias que tiene en la industria del turismo, ha sido estudiado en profundi-



dad en muchos destinos por diversos autores (eg. Chesney, Lind and Lind (1986) en Hawaii; Demos (1992) en Washington DC; Alleyne and Boxill (2003) en Jamaica; George (2009, 2010) en Cape Town).

En la mayoría de estos trabajos se ha tratado de demostrar la influencia de la percepción del riesgo de crimen en las decisiones de recomendar o regresar nuevamente (eg. Boakye, 2012; George, 2010; Michalko, 2004). Así pues, este tipo de riesgo es uno de los más estudiados de la industria del turismo debido a la influencia que tiene sobre la decisión de elección del destino. Por otro lado, siguiendo a Yüksel and Yüksel (2007) la percepción del riesgo afecta a las emociones de los turistas y a la decisión de compra (esta afirmación debe ser tomada en cuenta como justificación en las seis primeras hipótesis de este trabajo). Por todo ello, se plantea la siguiente hipótesis.

H1: Existe una relación negativa entre la percepción de riesgo de crimen y la actitud hacia la compra de Timeshare.

Por otra parte, los riesgos relacionados con la salud, definida como la posibilidad de enfermarse durante un viaje o en el destino y daño físico, entendido como la posibilidad de sufrir lesiones físicas que incluye peligros, lesiones perjudiciales para la salud y accidentes, y su relación negativa con la intención de retornar al destino, han sido estudiados en aquellos lugares donde: a. resulta posible adquirir enfermedades o existe una deficiente estructura sanitaria (Ritcher, 2003); b. lugares de donde realizar una evacuación resulta complejo (Schusterschitz et al., 2010) y c. lugares donde se practica alguna forma de turismo que conlleve peligro (eg. Eitzinger y Wiedemann, 2007). Este riesgo se decidió incluir en el estudio como consecuencia de que en Gran Canaria se ha incrementado de forma considerable el turismo activo practicado en zonas de montaña. Por ello, la hipótesis que se plantea es la siguiente:

H2: Existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo de salud y la actitud frente a la compra de timeshare.

Según Sparks et al. (2011) existe relación entre el producto timeshare y la imagen social deseada. Consecuentemente, el temor de una pérdida de imagen social, es decir el riesgo social podría condicionar la actitud hacia la compra. Por ello, la tercera hipótesis que se plantea es la siguiente:

H3: Existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo social y la actitud frente a la compra de Timeshare.

La percepción sobre la posibilidad de que el servicio no sea el adecuado o sobre la formalidad de las empresas de timeshare, es lo que se ha denominado riesgo de resultado, y ha sido estudiada en profundidad en dicha industria (eg. Chiang, 2001; Haylock, 1994; Lawton et al., 1998). Así, la hipótesis que se plantea es la siguiente:

H4: Existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo de resultado y la actitud frente a la compra de Timeshare.

En cuanto a la percepción del riesgo cultural, definido como la posibilidad de tener dificultades en la comunicación con los extranjeros, incompreensión cultural, incapacidad para adaptarse a una forma externa de la vida y a sus normas, es en algunos casos, un elemento motivador para los turistas, sin embargo también pueden ser, según Basala and Klenosky (2001), percibido como un problema. Por ello, la quinta hipótesis que se plantea es:

H5: Existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo cultural y la actitud frente a la compra de Timeshare.

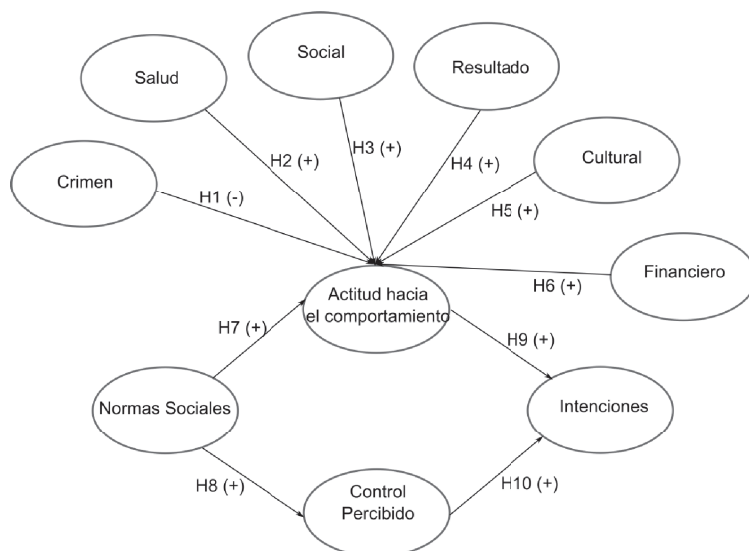
Por último, se estudia el riesgo financiero o la posibilidad de pérdida de valor del producto timeshare. A diferencia de un paquete vacacional, el timeshare supone un importante desembolso que obviamente puede ser percibido como una operación arriesgada para el comprador. Así, autores como Powanga and Powanga (2008), analizan desde el punto de vista financiero la operación de compra de timeshare afirmando que no es adecuada, por la posible pérdida de valor de bien. Por su parte, Dowling and Staelin (1994), aseveran que una compra arriesgada, genera una sensación de ansiedad y miedo por las consecuencias desconocidas. De este modo, se plantea la siguiente hipótesis:

H6: Existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo financiero y la actitud frente a la compra de Timeshare.

El estudio del comportamiento del consumidor es un tema complejo, sobre todo en la industria del turismo, donde el deseo de los consumidores a comprar tiene un componente emocional (Knowles et al., 2004). Ajzen (1991), en su Teoría del Comportamiento Planeado, sugiere que el

determinante más inmediato de la conducta o del comportamiento es la intención de la persona a hacer algo. Por otra parte, dicha teoría afirma que las intenciones están condicionadas por las actitudes hacia el comportamiento, las normas sociales percibidas, y el control del comportamiento percibido. La actitud hacia el comportamiento, hace referencia al grado en el que la persona realiza una valoración positiva o negativa sobre el comportamiento en cuestión. Las normas sociales percibidas, tratan sobre la presión social percibida por el individuo de cara a que lleve a cabo o no ese comportamiento. El control sobre el comportamiento está relacionado con la percepción sobre la facilidad o dificultad en la realización del comportamiento que desea realizar el individuo. Finalmente, el autor considera la existencia de un estrecho vínculo entre la intención de realizar un determinado comportamiento y la ejecución de éste (Ajzen, 1991) (ver figura 1).

FIGURA 1. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO PLANEADO



Fuente: Ajzen (1991)

Según Ajzen (2001) dicha teoría es aplicable a cualquier comportamiento voluntario que puedan tener los individuos. En el caso de la presente investigación será aplicada a la intención de compra de timeshare por parte de los turistas. De este modo se han establecido las siguientes hipótesis:

H7: Las normas sociales percibidas sobre timeshare tienen una relación positiva con la actitud hacia la tenencia de timeshare.

H8: Las normas sociales percibidas sobre timeshare tienen una relación positiva con el control percibido sobre la capacidad de gestionar timeshare.

H9: La actitud favorable hacia la tenencia de timeshare tiene una relación positiva con la intención de compra de timeshare.

H10: El control percibido sobre la capacidad de gestionar timeshare tiene una relación positiva sobre la intención de compra de timeshare.

### **3. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

---

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron 267 encuestas a turistas que se encontraban de vacaciones en Gran Canaria (Islas Canarias, España). De estas, fueron consideradas válidas 250. Dichas encuestas fueron pasadas en los municipios turísticos de Gran Canaria durante el mes de mayo de 2013 por una encuestadora, la cual directamente contactaba con el turista y le realizaba las preguntas. El 52% de los encuestados eran hombres y el 48% restante mujeres. La mayor parte de ellos, concretamente el 56,8% se encontraban en un rango de edad de entre 25 y 45 años. Además, aproximadamente la mitad, el 51,6% afirmaba conocer lo que era el timeshare y el 30,4% que le habían ofrecido dicho producto previamente.

#### **3.1. MEDIDAS**

En la presente investigación el método utilizado para obtener la información necesaria para cubrir los objetivos planteados ha sido la encuesta, cuyo instrumento básico de observación es el cuestionario (Sierra Bravo, 1991).

Para evaluar la intencionalidad de comprar timeshare se hizo una adaptación del cuestionario propuesto por Liñán and Chen (2009). Por otro lado, para medir la percepción de los diferentes riesgos se realizaron las siguientes cuestiones: a. “percepción del riesgo de crimen”, los ítem son: Me han advertido en varias ocasiones que en Gran Canaria debo tomar precauciones debido a la inseguridad; He tenido conocimiento de otros visitantes que han tenido problemas de seguridad, b. “Percepción del riesgo de salud”, los ítem son: Tengo la percepción de que las instalaciones sanitarias en Gran Canaria son adecuadas; Creo que ante cualquier enfermedad o accidente sería correctamente atendido en Gran Canaria, c. “Percepción del riesgo social” los ítem son: Considero que el consumo de timeshare no proporciona un elevado estatus a su propietario; Los propietarios de timeshare son personas de un nivel social y cultural con el que no me identifico, d. “Percepción del riesgo de resultado”, los ítem son: Considero que ante cualquier dificultad en la prestación del servicio de timeshare en Gran Canaria no seré debidamente compensado; No confío en la seriedad del servicio prestado por las empresas de Timeshare en Gran Canaria, e. Percepción de riesgo cultural, los ítem son: Considero, dada la forma de ser de los Gran Canarios, que es fácil adaptarse a la cultura de la isla; Los Gran Canarios aceptan fácilmente a los extranjeros; Visitar Gran Canaria no ha supuesto un choque cultural para mí, f. “Percepción del riesgo financiero”, los ítem son: Considero que el timeshare en Gran Canaria es un producto mal regulado de acuerdo a la protección de los derechos del consumidor; Considero que tener una propiedad de Timeshare en Gran Canaria no parece ser una inversión rentable.

### **3.2. ANÁLISIS DE DATOS**

Una vez concluido el trabajo de campo se procedió a la codificación y tabulación de los datos obtenidos en el mismo. Para ello, se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows en su versión 19. También se ha utilizado para el estudio de los datos el análisis de ecuaciones estructurales utilizando la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares-PLS). Esta metodología,

que utiliza el algoritmo de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (Ordinary Least Squares-OSL), se ha diseñado para reflejar los aspectos teóricos y empíricos de las cualidades sociales y las ciencias del comportamiento, donde generalmente hay situaciones con suficiente apoyo teórico y poca información disponible (Wold, 1979). PLS ha sido elegido porque este estudio se centra en la predicción de variables dependientes (Roldán and Sánchez-Franco, 2012) y porque esta técnica es eficaz con muestras pequeñas (Chin and Newsted, 1999; Reinartz et al., 2009). Este estudio concretamente utiliza SmartPLS versión de software 02.00 (Ringle et al., 2005).

Con el objeto de evitar el sesgo de la varianza común las preguntas fueron redactadas introduciendo diferencias semánticas y algunas fueron redactadas y codificadas de forma negativa (Podsakoff et al., 2003). El grado de sesgo de método común se evaluó con la prueba de un test de Harman, y se llevó a cabo mediante la inclusión de todos los elementos de un análisis de componentes principales (Podsakoff et al., 2003). Existe evidencia de sesgo del método común cuando un factor representa la mayor parte de la covarianza. Así, tal y como han sugerido Podsakoff and Organ (1986), tanto las variables independientes y las variables dependientes se incluyeron en el análisis de factores. Como ninguno de los factores obtenidos explica de forma individual más del 50% de la varianza los datos del estudio pueden ser aceptados como válidos.

## **4. RESULTADOS**

---

### **4.1. ANÁLISIS DEL MODELO DE MEDIDA**

Para evaluar el modelo de medida, hay que destacar en primer lugar la fiabilidad individual de cada elemento. Este procedimiento se llevó a cabo mediante el examen de los cargos o correlaciones simples de las mediciones o indicadores con sus respectivos constructos. De acuerdo a Carmines and Zeller (1979) en orden a aceptar un indicador como parte de un constructo, debe tener un valor  $\geq 0.707$ , implicando ello que la varianza compartida entre el constructo y su indicador es mayor que el error de la varianza. Sin embargo, otros autores (eg. Barclay et al., 1995; Chin,

LA PERCEPCIÓN DE LOS RIESGOS DEL DESTINO Y SU INFLUENCIA  
EN LA INTENCIÓN DE COMPRA DE TIMESHARE

1998) sostienen que no debería ser tan restrictivo, y que los indicadores superiores a 0,65 no deben ser eliminados. Como se observa en la Tabla 3, los indicadores cumplen las condiciones que exceden el valor de 0,707.

TABLE 3. CARGAS DE LOS INDICADORES

	Actitud hacia el comporta- miento	Crimen	Cultural	Financiero	Salud	Intenciones	Control del com- porta- miento percibido	Normal sociales percibi- das	Resultado	Social
atb1	<b>0.846</b>	-0.096	0.154	0.363	0.103	0.560	0.607	0.522	0.383	0.342
atb2	<b>0.928</b>	-0.051	0.202	0.293	0.185	0.683	0.634	0.595	0.389	0.317
atb3	<b>0.912</b>	-0.048	0.147	0.293	0.144	0.796	0.710	0.674	0.370	0.342
crm1	-0.039	<b>0.856</b>	-0.085	-0.034	-0.023	-0.005	0.076	0.037	0.154	0.023
crm2	-0.078	<b>0.966</b>	-0.105	-0.059	-0.042	0.032	0.010	-0.044	0.080	-0.052
cul1	0.183	-0.008	<b>0.860</b>	0.010	0.232	0.070	0.066	0.082	0.048	-0.074
cul2	0.063	-0.100	<b>0.753</b>	-0.023	0.276	-0.061	-0.043	0.003	0.007	-0.070
cul3	0.148	-0.175	<b>0.766</b>	0.088	0.319	0.019	-0.014	0.038	0.119	-0.040
fin1	0.213	-0.029	0.071	<b>0.825</b>	0.075	0.079	0.171	0.170	0.324	0.099
fin2	0.373	-0.061	0.020	<b>0.946</b>	0.037	0.247	0.361	0.334	0.412	0.180
hlt1	0.179	-0.094	0.299	0.123	<b>0.965</b>	0.143	0.138	0.088	0.159	0.035
hlt2	0.076	0.104	0.325	-0.117	<b>0.787</b>	-0.002	0.061	0.024	0.055	-0.009
int1	0.769	-0.037	0.086	0.229	0.177	<b>0.882</b>	0.707	0.611	0.341	0.308
int2	0.709	0.041	0.025	0.186	0.066	<b>0.946</b>	0.620	0.550	0.283	0.269
int3	0.640	0.057	-0.010	0.175	0.036	<b>0.918</b>	0.585	0.540	0.265	0.284
int4	0.694	0.025	0.027	0.161	0.110	<b>0.936</b>	0.609	0.536	0.279	0.257
pbc1	0.676	-0.016	0.006	0.260	0.099	0.631	<b>0.935</b>	0.649	0.406	0.292
pbc2	0.731	0.024	0.049	0.370	0.113	0.698	<b>0.944</b>	0.714	0.447	0.263
pbc3	0.632	0.091	0.006	0.270	0.142	0.596	<b>0.926</b>	0.649	0.398	0.285
psn1	0.642	-0.064	0.061	0.277	0.071	0.588	0.671	<b>0.940</b>	0.332	0.266
psn2	0.612	-0.008	0.052	0.281	0.055	0.580	0.668	<b>0.955</b>	0.324	0.314
psn3	0.621	0.021	0.070	0.290	0.086	0.535	0.669	<b>0.897</b>	0.362	0.271
rsl1	0.307	0.133	0.030	0.347	0.002	0.233	0.372	0.278	<b>0.849</b>	0.338
rsl2	0.429	0.077	0.108	0.398	0.214	0.323	0.420	0.360	<b>0.925</b>	0.382
soc1	0.272	-0.006	-0.070	0.094	0.027	0.241	0.272	0.244	0.374	<b>0.842</b>
soc2	0.371	-0.040	-0.064	0.187	0.016	0.291	0.259	0.289	0.351	<b>0.919</b>

Una segunda condición a tener en cuenta es la consistencia interna, con el fin de evaluar el rigor con el que las variables manifiestas están midiendo la misma variable latente. Para este propósito, la fiabilidad compuesta debe ser  $> 0.7$ . Como se muestra en el cuadro 3, todos los casos superan el valor de 0,836. En la misma tabla, también se puede ver que en cada caso los valores de alfa de Cronbach superiores a 0.718, lo que nos lleva a afirmar que nuestros constructos son fiables.

En el tercer paso para evaluar la validez de la escala utilizada, se estudió la varianza media extraída (AVE). Fornell and Larcker (1981) recomiendan que el AVE sea mayor que 0,5, lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Como se refleja en el cuadro 3, este requisito se cumple en todos los constructos utilizados.

Finalmente, se analizó la validez discriminante, que nos dice hasta qué punto un modelo de constructo es diferente de otros constructos que componen el modelo. Una forma de verificar estas circunstancias es demostrar que las correlaciones entre los constructos son inferiores a la raíz cuadrada del AVE. La Tabla 4 muestra la matriz de correlación de los constructos al haber sustituido el valor de la correlación en la diagonal por la raíz cuadrada del AVE. Como los valores diagonales son los valores más altos de cada fila y columna, se puede afirmar la existencia de validez discriminante.



**TABLA 4. FIABILIDAD DEL CONSTRUCTO, VALIDEZ CONVERGENTE Y LA VALIDEZ DISCRIMINANTE**

AVE	Compo- site Relia- bility	Cron- bachs Alpha		Actitud hacia el compor- tamiento	Crimen	Cultural	Financiero	Salud	Intenciones	Control del com- porta- miento percibido	Normal sociales percibi- das	Resultado	Social
0.803	0.924	0.877	Actitud hacia el compor- tamiento	<b>0.896</b>									
0.834	0.909	0.820	Crimen	-0.070	<b>0.913</b>								
0.631	0.836	0.728	Cultural	0.186	-0.106	<b>0.794</b>							
0.788	0.881	0.749	Financiero	0.349	-0.055	0.042	<b>0.888</b>						
0.775	0.872	0.747	Salud	0.163	-0.038	0.336	0.056	<b>0.880</b>					
0.848	0.957	0.940	Intención	0.768	0.021	0.037	0.206	0.109	<b>0.921</b>				
0.874	0.954	0.928	Control del com- porta- miento percibido	0.729	0.034	0.023	0.323	0.126	0.688	<b>0.935</b>			
0.867	0.951	0.923	Normal sociales percibi- das	0.672	-0.019	0.065	0.304	0.076	0.610	0.719	<b>0.931</b>		
0.788	0.881	0.738	Resultado	0.423	0.113	0.084	0.421	0.140	0.320	0.447	0.365	<b>0.888</b>	
0.776	0.874	0.718	Social	0.371	-0.029	-0.075	0.167	0.023	0.305	0.299	0.305	0.407	<b>0.881</b>

Elementos diagonales (negrita) son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre las construcciones y sus medidas (AVE). Elementos fuera de la diagonal son las correlaciones entre constructos.  
Para la validez discriminante, los elementos diagonales deben ser más grandes que los elementos fuera de la diagonal

Como todas las pruebas anteriores fueron positivas, ya es posible afirmar que el modelo de medida es válido y fiable. En el párrafo siguiente, se examinará la evaluación de la propuesta de modelo en estudio.

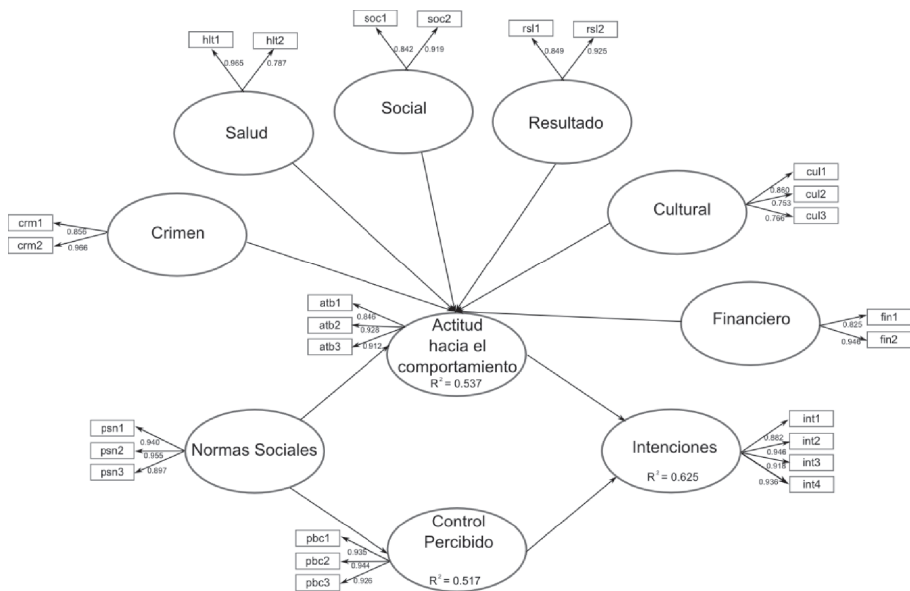
#### 4.2. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL MODELO

Una vez estudiada la validez del modelo de medida, se evaluó la relación causal propuesta en el modelo. Así, se pueden observar las cantidades de

la varianzas endógenas explicados por los constructos predictivos. La medición de la capacidad de predicción de un modelo es el valor  $R^2$  para las variables dependientes latentes. La figura 2 muestra que el valor de  $R^2$  para la Intención es 0.625.

Por otra parte, la varianza de la actitud hacia el comportamiento es explicada en un 53,7%, explicando los riesgos el 17,3% y las normas sociales percibidas el 36,4% (ver tabla 5). Finalmente, el valor de la  $R^2$  para el control percibido del comportamiento es de 0.517.

FIGURE 2. INDICADOR DE CARGA DE DIFERENTES CONSTRUCTOS



La Tabla 5 muestra los valores de las rutas de las diversas relaciones propuestas en el estudio. Para evaluar la validez de estas relaciones, se utilizó la técnica Bootstrap, que proporcionó la desviación estándar y el estadístico t. De esta manera, la estabilidad de las estimaciones fue examinada usando una distribución t-Student con una línea obtenida del Bootstrap test con 500 submuestras (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Como puede observarse, todas las hipótesis son aceptadas salvo la H1 y H2.

**TABLE 5. RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL**

Hipótesis	Efecto sugerido	Trayectorias coeficientes	t-value (bootstrap)	Soportado
H1: Crimen -> Actitud frente al comportamiento	-	-0.047	-0.931	No
H2: Health -> Actitud frente al comportamiento	+	0.053	1.154	No
H3: Social -> Actitud frente al comportamiento	+	0.152	2.797**	Sí
H4: Resultado -> Actitud frente al comportamiento	+	0.107	1.773*	Sí
H5: Cultural -> Actitud frente al comportamiento	+	0.126	2.670**	Sí
H6: Financiero -> Actitud frente al comportamiento	+	0.103	1.992*	Sí
H7: Normas sociales percibidas -> Actitud frente al comportamiento	+	0.542	10.488***	Sí
H8: Normas sociales percibidas -> Control del comportamiento percibido	+	0.719	21.631***	Sí
H9: Actitud frente al comportamiento -> Intención	+	0.567	9.468***	Sí
H10: Control del comportamiento percibido -> Intención	+	0.275	5.041***	Sí

\*p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001; ns: no significativo (basado en t(499). Test de una cola)  
t(0.05; 499) = 1.64791345; t(0.01; 499) = 2.333843952; t(0.001; 499) = 3.106644601

Además, para verificar la validez del modelo, se realizó la prueba del test Stone-Geisser – Cross-validated Redundancy ( $Q^2$ ). Esta prueba se usó como un criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. En el caso de que  $Q^2 > 0$ , indica que el modelo tiene relevancia predictiva. Como puede verse en la Tabla 6, en todos los casos los valores de  $Q^2$  fueron positivos, lo que verifica la relevancia de predicción del modelo.

**TABLE 6. EFECTOS EN VARIABLES ENDÓGENAS**

	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	Efecto directo	Correlación	Varianza explicada
Actitud frente al comportamiento	0,537	0,421			
H1: Crimen			-0,047	-0,070	0,003
H2: Salud			0,053	0,163	0,009
H3: Social			0,152	0,371	0,057
H4: Resultado			0,107	0,423	0,045
H5: Cultural			0,126	0,186	0,024
H6: Financiero			0,103	0,349	0,036
H7: Normas sociales percibidas	0,542	0,672	0,364		
Control del comportamiento percibido	0,517	0,448			
H8: Normas sociales percibidas			0,719	0,719	0,517
Intención	0,625	0,493			
H9: Actitud frente al comportamiento	0,567	0,768	0,435		
H10: Control del comportamiento percibido			0,275	0,688	0,189

Finalmente las siguientes hipótesis fueron positivas:

- La hipótesis 3 que planteaba que existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo social y la actitud frente a la compra de timeshare es soportada ( $\beta= 0.152, p<0.01$ ).
- La hipótesis 4 que planteaba que existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo de resultado y la actitud frente a la compra de timeshare es soportada ( $\beta=0.107, p<0.05$ ).
- La hipótesis 5 que planteaba que existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo cultural y la actitud frente a la compra de timeshare es soportada ( $\beta= 0.126, p<0.01$ ).

- La hipótesis 6 que planteaba que existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo financiero y la actitud frente a la compra de timeshare es soportada ( $\beta = 0.103, p < 0.05$ ).
- La hipótesis 7 que planteaba que las normas sociales percibidas sobre timeshare tienen una relación positiva con la actitud hacia la tenencia de timeshare es soportada ( $\beta = 0.542, p < 0.001$ ).
- La hipótesis 8 que planteaba que las normas sociales percibidas sobre timeshare tienen una relación positiva con el control percibido sobre la capacidad de gestionar timeshare es soportada ( $\beta = 0.719, p < 0.001$ ).
- La hipótesis 9 que planteaba que la actitud favorable hacia la tenencia de timeshare tiene una relación positiva con la intención de compra de timeshare es soportada ( $\beta = 0.567, p < 0.001$ ).
- La hipótesis 10 que planteaba que el control percibido sobre la capacidad de gestionar timeshare tiene una relación positiva sobre la intención de compra de timeshare es soportada ( $\beta = 0.275, p < 0.001$ ).

No se confirman sin embargo las siguientes hipótesis:

- La hipótesis 1 que planteaba que existe una relación negativa entre la percepción de riesgo de crimen y la actitud hacia la compra de timeshare no es soportada ( $\beta = -0.047$ ).
- La hipótesis 2 que planteaba que existe una relación positiva entre la percepción de la inexistencia del riesgo de salud y la actitud frente a la compra de timeshare no es soportada ( $\beta = 0.053$ ).

## **5. CONCLUSIONES, APLICACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

En los estudios sobre timeshare se han analizado múltiples aspectos con la finalidad de conocer el valor percibido del producto o el grado de satisfacción de los clientes. En este artículo se pretende realizar una contribución que arroje un mayor conocimiento sobre este tipo de negocio, relacionando la percepción que tienen los potenciales usuarios sobre elementos propios del destino como son los riesgos existentes en el lugar, con la actitud y posterior intención de compra de timeshare.

Los resultados obtenidos soportan las hipótesis que plantean una relación directa entre la percepción de los riesgos del destino y la actitud de compra de timeshare por parte de los turistas.

La existencia de esta relación tiene importantes implicaciones tanto teóricas como prácticas. La principal implicación teórica reside en que al riesgo percibido como un antecedente de la actitud hacia la compra de timeshare. En cuanto a las aplicaciones prácticas, cabe mencionar que éstas serán útiles tanto para la industria de timeshare como para los responsables de la imagen del destino. Si tanto las empresas como los responsables de la imagen logran reducir, a través de campañas informativas, reportajes, etc, la percepción de riesgo que los compradores potenciales tienen del destino, la percepción de éste mejoraría y, consecuentemente, el esfuerzo comercial a realizar para vender este tipo de productos sería menor, rebajando de esta forma uno de los costes más importantes que tiene este tipo de industria. Además, este tipo de acción repercutiría en todo el destino y no sólo en la industria del timeshare. Así, sería recomendable que las empresas de timeshare, incluso en aquellos destinos donde el riesgo percibido no aparente ser alto, adapten sus estrategias de comercialización introduciendo mensajes que reduzcan la percepción de los riesgos descritos. De igual modo, los responsables de la imagen del destino, deben perseverar en lanzar mensajes a los turistas encaminados a reducir la distancia entre el riesgo percibido y el riesgo real.

Futuras investigaciones y limitaciones del estudio.

Dentro de las futuras investigaciones que se consideran sería recomendable realizar, se puede destacar la realización de un estudio similar en un contexto donde los riesgos, sobre todo aquellos relacionados con la seguridad personal, sean considerablemente más altos.

Con respecto a las limitaciones del presente documento, se debe mencionar que se utilizó una metodología de sección transversal, aumentando así la probabilidad de que el estudio pueda sufrir un sesgo debido a la utilización de un único método / fuente datos.

## REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp 179-211.
- Ajzen, I. (2001). "Nature and operation of attitudes", *Annual Review of Psychology*, 52, pp 27-88.
- Aktas G. y Gunlu E. (2005). "Crisis management in tourist destinations" *Global Tourism 2005*.
- Alleyne, D., & Boxill, I. (2003). "The impact of crime on tourist arrivals in Jamaica". *International Journal of Tourism Research*, 5(5), 381-391.
- ARDA (2012). *World Wide Shared Vacation Ownership Report: 2012*. American Resort Development Association (ARDA). <http://www.arda.org>
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). "The Partial Least Squares (PLS). Approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration", *Technology studies, special issue on research methodology*, vol. 2, nº 2, pp 285-309.
- Basala, S. L., & Klenosky, D. B. (2001). "Travel-style preferences for visiting a novel destination: Aconjoint investigation across the novelty-familiarity continuum". *Journal of Travel Research*, 40(2), 172-182.
- Boakye, K. A. (2012). "Tourists' views on safety and vulnerability. A study of some selected towns in Ghana". *Tourism Management*, 33(2), 327-333.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). "Reliability and validity assessment", SAGE University Papers, London.
- Cavlek, N. (2002). "Tour Operators and Destination Safety". *Annals of Tourism Research*. Vol 29(2): pp. 478-496.
- Chesney- Lind, M. & Lind, I. (1986). "Visitors as victims. Crimes against tourists in Hawaii". *Annals of Tourism Research*, 13(2), 167-191.
- Chiang, L.C. (2001). "Marketing timeshare in Singapore: An analysis of potential customers and present owners", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 6:2, 17-23.
- Chin, W.W. (1998). "Issues and opinion on structural equation modeling", *MIS Quarterly*, 22, pp. 7-15.
- Chin, W. W. and P. R. Newsted (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. En R. Hoyle

- (ed.), *Statistical Strategies for Small Samples Research*, 307-341. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cortés Jiménez et al (2012). "The European Timeshare Consumer in the twenty-first century", *International Journal of tourism research*, 14, pp 153-164.
- Demos, E. (1992). "Concern for Safety. A Potential Problem in the Tourist Industry" *Journal of Travel & Tourism Marketing* Volume 1, Issue 1 pp. 81-88.
- Dimanche, F., & Lepetic, A. (1999). "New Orleans tourism and crime: A case study". *Journal of Travel Research*, 38(1), 19-23.
- Dowling, G. R., & Staelin, R. (1994). "A model of perceived risk and intended risk-handling activity". *Journal of Consumer Research*, 21(1), 119-135.
- Eitzinger C. & Wiedemann, P. (2007) "Risk perceptions in the alpine tourist destination Tyrol—An exploratory analysis of residents' views". *Tourism Management* 28 (2007) 911-916.
- Faulkner, B. (2001). "Towards a framework for tourism disaster management". *Tourism Management*. Vol 22 (2001) pp. 135-147.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, XVIII(1), pp 39-50.
- George, R. (2003). "Tourist's perceptions of safety and security while visiting Cape Town". *Tourism Management*, 24(5), 575-585.
- George, R. (2010). "Visitor perceptions of crime-safety and attitudes towards risk: The case of Table Mountain National Park, Cape Town". *Tourism Management*, 31(6), 806-815.
- Hart, C.W. (1980). "Timesharing: Part of the hotel equation". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 21(3), 49-57.
- Haylock, R. (1994). "The European timeshare market: the growth, development, regulation and economic benefits of one of tourism's most successful sectors". *Tourism Management*, 15(5), 333-341.
- Knowles, T., Diamantis, D. & El-Mourhabi, J.B. (2004). "The globalization of tourism and hospitality; A strategic perspective" (2nd ed.). London: Cengage.



- Lawton, L., Weaver, D. & Faulkner, B. (1998). "Customer Satisfaction in the Australian Timeshare Industry". *Journal of Travel Research*, Vol. 37, August 1998, 30-38.
- Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). "Development and Cross Cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Michalko, G. (2004). "Tourism eclipsed by crime: the vulnerability of foreign tourists in Hungary". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 159-172.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). "Self-reports in organizational research: Problems and prospects". *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Poirier, R.A. (1997). "Political risk analysis and tourism". *Annals of Tourism Research* Vol. 24, No. 3, pp. 675-686.
- Powanga, A., & Powanga, L. (2008). "An economic analysis of a timeshare ownership". *Journal of Retail and Leisure Property*, 7(1), 69-83.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM". *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Reisinger, Y. & Mavondo F. (2006) "Cultural Differences in Travel Risk Perception" *Journal of Travel & Tourism Marketing* 20:1, 13-31.
- Richter, L. K. (2003). "International tourism and its global public health consequences". *Journal of Travel Research*, 41(4), 340-347.
- Ringle C. M., Wende S, Wil, A. (2005) Smartpls for Windows 2005. Version 2.0 (beta). Hamburg: University of Hamburg. Available: <http://www.smartpls.de> Accessed 20 April 2012.
- Ritchie B. W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry". *Tourism Management*. Vol. 25 (2004) 669-683.

- Robertson, D., Kean, I., y Moore, S. (2006). "Tourism risk management for the Asia Pacific region: An authoritative guide for the managing crises and disasters". Singapore: APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST).
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). "Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research". *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*. IGI Global, 193-221.
- Schusterschitz, C. , Schütz, H. & Wiedemann, P. (2010). "Looking for a safe haven after fancy thrills: a psychometric analysis of risk perception in alpine tourist destinations". *Journal of Risk Research*, 13:3, 379-398.
- Shaw G. K. (2010). "A risk management model for the tourism industry in South Africa". Thesis submitted for the degree Doctor of Philosophy in Tourism Management at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
- Sierra Bravo, R. (1991). "Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios." Paraninfo, Madrid.
- Sonmez, S., & Graefe, A. R. (1998a). "Determining future travel behavior from past travel experience and perceptions of risk and safety". *Journal of Travel Research*, 37(2), 171-177.
- Sonmez, S., & Graefe, A. R. (1998b). "Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions". *Annals of Tourism Research*, 25(1), 112-144.
- Sparks, B., Bradley, G. & Jennings. G. (2011). "Consumer value and self-image congruency at different stages of timeshare ownership" *Tourism Management* 32 (2011) 1176-1185.
- Tasci, A. D., & Boylu, Y. (2010). "Cultural comparison of tourists' safety perception in relation to trip satisfaction". *International Journal of Tourism Research*, 12(2), 179-192.
- Tsaur, S., Tzeng, G & Wang, K. (1997) "Evaluating tourist risks from fuzzy perspectives" *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 796-812
- Upchurch, R.S., & Gruber, K., (2002). "The evolution of a sleeping giant: Resort timesharing". *The International Journal of Hospitality Management*, 21(3), 211-225.

- Wilks, J. y Moore, S (2003). "Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An authoritative guide for managing crises and disasters". Commonwealth of Australia 2003. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST).
- Wold, H. (1979). "Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge is Scarce: An Example of the Use of Partial Least squares" (Cahiers du Département D'Économétrie), Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève, Geneva, Switzerland
- Woods, R. & Hu, C. (2002). "Opinions of their profession by sales and marketing experts in the timeshare industry" International journal of Hospitality Management 21 239-244.
- Yüksel, A., & Yüksel, F. (2007). "Shopping risk perceptions: Effects on tourists' emotions, satisfaction and expressed loyalty intentions". Tourism management, 28(3), 703-713.

---

---

# LA IMAGEN DE MARRUECOS COMO DESTINO TURÍSTICO: PERCEPCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS ESPAÑOLES

Youssef El Azyzy (elazyzy10@yahoo.fr)

*Universidad de Málaga*

## RESUMEN

La contribución significativa del turismo a la economía, junto con el aumento de la presión competitiva entre los destinos, justifica el análisis de la imagen en un intento por mejorar la promoción y comercialización de los destinos turísticos. Tras una investigación empírica se analizan los componentes de la imagen de destino turístico mediante las técnicas estructurada y no estructurada. El análisis identifica una estructura cognitiva-afectiva en el componente común de la imagen. Además, muestra las impresiones holísticas y únicas que mejor definen el destino en la mente del turista. Finalmente, se exponen las implicaciones académicas y empresariales de este trabajo.

## PALABRAS CLAVE

Imagen del destino, turismo, promoción turística, marketing de servicios, competitividad.

## ABSTRACT

*Image analysis to improve marketing of tourist destinations is of primary importance owing to the significant contribution of tourism to the economy and the mounting competitiveness among destinations. The*

*components of the destination image are analysed using structured and unstructured techniques. A cognitive emotional structure in the common component of the image emerges from the empirical analysis. In addition, the unique and holistic impressions giving a clearer image of the destination in the mind of the tourist are identified. Finally, theoretical and managerial implications are extracted from these findings.*

## KEY WORDS

*Destination image, tourism, tourism promotion, service marketing, competitiveness.*

## CURRÍCULUM DEL AUTOR

Doctor por la Universidad de Málaga (Departamento de Economía y política económica), Máster Internacional de Turismo, DEA en Turismo y Desarrollo Sostenible en la Universidad de Las Palmas, y Máster en Gestión de Las Empresas, Productos y Destino Turísticos en la Universidad Internacional de Andalucía.

## INTRODUCCIÓN

---

El incremento del turismo internacional experimentando en los últimos años, junto con la mayor intensidad competitiva existente entre los diferentes destinos turísticos, han traído consigo una creciente preocupación e interés por proyectar una imagen favorable del destino. Para ello, los responsables de promocionar los destinos turísticos invierten una gran cantidad de recursos económicos, tiempo y esfuerzo con el propósito de seducir a los visitantes potenciales para que visiten sus destinos. El principal objetivo que se persigue en la promoción de los destinos turísticos es justamente proyectar imágenes que hagan que un destino sea deseable para los potenciales turistas. En un intento por diferenciarse de los destinos competidores y generar así una mayor capacidad de atracción, los promotores necesitan llevar a cabo un adecuado posicionamiento de

los destinos en sus mercados objetivo. Paralelamente, los destinos turísticos deben ofrecer una experiencia integral basada en la calidad y la diferenciación, aportando mayores niveles de utilidad y valor emocional a los cada vez más sofisticados y exigentes turistas.

La situación descrita justifica la posición sumamente relevante que adquieren actualmente la imagen percibida del destino turístico y su proceso de formación dentro de la investigación y práctica de marketing. El estudio pormenorizado de la imagen de destino turístico responde sin duda a dos aspectos de especial trascendencia; en primer lugar, el interés de los académicos por explicar científicamente la influencia de este concepto en el comportamiento de los turistas y, en segundo lugar, la necesidad que manifiestan los promotores de posicionar y diferenciar los destinos turísticos en la mente de sus públicos objetivo del modo más eficiente y eficaz posible. Ambos aspectos justifican que la imagen del destino turístico se convierta actualmente en uno de los principales referentes dentro de la investigación en turismo.

A pesar de la importancia de la imagen de cara a la promoción y comercialización de los destinos turísticos, se requiere aún un mayor esfuerzo investigador en torno al fenómeno de la imagen. En particular, uno de los aspectos que deben explorarse con mayor empeño es la estructura que define o caracteriza la imagen de destino turístico. De este modo, mediante el análisis de su naturaleza podrán conocerse las verdaderas dimensiones que utilizan los turistas a la hora de discriminar entre destinos turísticos y culminar sus procesos de elección.

Partiendo de esta base, el presente trabajo se estructura en dos grandes partes. En la primera se desarrolla el marco conceptual del estudio, que facilita la proposición de los objetivos específicos. Y en la segunda parte se exponen dos aspectos fundamentales: a) la metodología de investigación, basada en una fase cualitativa y otra cuantitativa, y b) el análisis empírico de la imagen del destino turístico mediante la combinación de las técnicas estructurada y no estructurada, necesarias para capturar todos los componentes que integran dicho concepto. Todo ello permite concluir las implicaciones que tiene este trabajo desde el punto de vista académico y, muy especialmente, de cara a la promoción de los destinos turísticos.

## 1. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

---

Dada la importancia que tiene la imagen del destino turístico, sería interesante realizar una revisión de los trabajos realizados en torno a esta línea de investigación: Pearce (1988) afirma que la imagen de destino turístico es un término definido con significados cambiantes, mientras que Ahmed (1994) confirmaba a mediados de los años 90 que se encuentra todavía en un estado de infancia que requiere mayor investigación para mejorar su utilidad, Gallarza, Gil y Calderon (2002) revisan toda la literatura de imagen del destino y elaboran un modelo conceptual que resume las anteriores aportaciones en torno a 4 caracterizadores: la imagen es compleja, dinámica, relativa y reactiva. Y Kim y Richardson (2003) por otro lado establecen que este concepto no se ha construido de forma uniforme lo que se traduce en una necesidad inmediata de considerar la conceptualización de la imagen de un destino turístico como uno de los principales desafíos dentro de la investigación turística. Más recientemente, Tasci et al (2007) han desarrollado un completo estado del arte sobre la investigación relativa a la imagen turística, destacando especialmente la complejidad en la cual esta sometido el estudio de la imagen turística a consecuencia de la gran cantidad de perspectivas y definiciones atribuidas a este concepto.

Son numerosas las aportaciones conceptuales en torno a la imagen de destino turístico, pudiéndose concluir que la imagen representa una simplificación de un amplio número de asociaciones cognitivas y emocionales relativas a una zona, siendo un producto de la mente que pretende resumir y simplificar la vasta y compleja información que el individuo tiene del lugar. Tal y como describen Kotler et al. (1993), la imagen de un destino es la información, creencias, impresiones, actitudes y pensamientos emocionales que un individuo tiene sobre un lugar. También se desprenden varios aspectos que comparten protagonismo y merecen, por tanto, ser destacados. Por un lado, tal y como ponen de relieve diversas investigaciones (Echtner y Ritchie, 1991; Gartner, 1993; Coshall, 2000; Gallarza, Gil y Calderón, 2002), la imagen del destino turístico puede considerarse verdaderamente como una impresión global o el conjunto

de impresiones del individuo sobre un determinado lugar. A este respecto, Dadgostar e Isotalo (1992) puntualizan que la impresión global del turista se circunscribe a las principales cualidades del destino turístico. En consecuencia, la impresión del turista sobre el lugar irrumpe en la literatura como un término de gran interés para delimitar el concepto y la naturaleza de la imagen del destino turístico.

De igual modo, el concepto de percepción tiene un especial interés dentro de las definiciones sobre la imagen de destino turístico (Hunt, 1975; Assael, 1984; Gartner, 1986; Calantone et al., 1989; Echtner y Ritchie, 1991; Coshall, 2000). En esta línea, Murphy, Pritchard y Smith (2000) afirman que la imagen incluye la percepción personal de los múltiples componentes del destino turístico. Por su parte, Bigné y Sánchez (2001) consideran que la “representación mental” o la “percepción global” del turista acerca del lugar son los principales conceptos evocados por los investigadores a la hora de definir la imagen de destino turístico.

De acuerdo con la OMT (1998), consideramos que la imagen de un destino es el conjunto de ideas o conceptos que se tienen del mismo a nivel individual o colectivo y, que según Buhalis (2000), constituye un conjunto de expectativas y percepciones que un turista potencial tiene sobre el destino. No obstante, el concepto de imagen de destino ha evolucionado a lo largo del tiempo desde una visión más cognitiva, centrándose en la valoración de los atributos del destino turístico, en la que se incluye un gran número de estudios descriptivos perceptuales sobre la imagen de destino, a otra visión de imagen más global que también incluye la perspectiva emocional, con los sentimientos que despierta el destino turístico (Stem y Krakover, 1993; Baloglu y MacCleary, 1999).

En general, la mayor parte de los autores consideran la imagen como la “representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un destino turístico”. Esta definición recoge las distintas dimensiones que de acuerdo con la literatura deben integrar el concepto imagen de destino. En concreto, incluye las impresiones del individuo y sus evaluaciones tanto cognitivas como afectivas del lugar, diferentes componentes de la imagen que se exponen a continuación.



## 1.1. LOS COMPONENTES COGNITIVO Y AFECTIVO DE LA IMAGEN DEL DESTINO TURÍSTICO

Tradicionalmente se ha establecido que la imagen de un destino turístico se basa en las creencias y conocimientos del individuo sobre los atributos o características de ese lugar (Baloglu y Brinberg, 1997; Baloglu, 1999). Sin embargo, en la actualidad existe un convencimiento cada vez mayor de la presencia no sólo de creencias, que determinan el componente cognitivo de la imagen, sino también de evaluaciones afectivas en la percepción del individuo del destino turístico (Kim y Richardson, 2003; Pike y Ryan, 2004; San Martín, 2005; Tasci et al, 2007). Estas últimas se corresponden en realidad con los sentimientos del individuo hacia el lugar (Chen y Uysal, 2002).

La coexistencia de las dimensiones cognitiva y afectiva en el estudio de la imagen de destino turístico permite explicar mejor la representación que tiene el turista de un lugar cuyo significado no se limita sólo a sus propiedades físicas (Baloglu y Brinberg, 1997). Más bien, los destinos turísticos evocan todo un conjunto de experiencias emocionales tales como la excitación o el agrado, entre otras (Walmsley y Young, 1998). Respecto a la complementariedad de ambas dimensiones de la imagen, puede decirse que el componente cognitivo se fundamenta en el conocimiento del individuo sobre el destino, mientras que el afectivo está estrechamente relacionado con las motivaciones o beneficios buscados del turista en su elección del lugar (Gartner, 1993; Dann, 1996).

En general, las investigaciones se han centrado en explorar el denominado componente común de la imagen, olvidando por tanto sus planos holístico y único. A su vez, se ha analizado frecuentemente la estructura cognitiva que subyace en el conjunto de atributos propuestos para medir ese componente común, evidenciándose entre otros factores el entorno natural, los recursos culturales y las infraestructuras turísticas (Fakeye y Crompton, 1991; Kim, 1998; Bigné y Sánchez, 2001; Rittichainuwat, Qu y Brown, 2001). Sólo en la actualidad se está concediendo especial relevancia a la dimensión afectiva, enfatizándose en varios trabajos recientes una estructura cognitivaafectiva de la imagen de destino turístico (Baloglu y McCleary, 1999a; Baloglu, 2001; Kim y Richardson, 2003; Beerli y Martín, 2004).

## 1.2. IMPRESIONES DEL INDIVIDUO SOBRE EL DESTINO TURÍSTICO (COMPONENTES DE ECHTNER Y RITCHIE)

Una vez revisada la literatura sobre las dimensiones que evalúan la imagen de un destino turístico, vamos a profundizar en el concepto de imagen categorizando las impresiones que tiene el turista sobre el destino turístico. Echtner y Ritchie (1991, 1993) proponen tres continuos bipolares para delimitar la imagen de destino turístico: a) atributo-holístico, b) funcional-psicológico, y c) común-único. En el primero de ellos se plantea que la imagen está compuesta no sólo por la percepción del individuo de los distintos atributos del destino, postura ampliamente adoptada en la literatura, sino también por sus impresiones holísticas del lugar. Este razonamiento se apoya en la naturaleza del procesamiento humano de la información. Según MacInnis y Price (1987), el individuo realiza generalmente un procesamiento basado, por un lado, en fragmentos de información de las características del estímulo “procesamiento discursivo” y, por otro, en métodos más holísticos o globales de representación de la información en su memoria de trabajo.

Los continuos segundo y tercero destacan la naturaleza que pueden adoptar las impresiones holísticas y atributos en torno a los que se construye la imagen del destino. El continuo funcional-psicológico propone que las impresiones y atributos pueden ser tangibles (funcionales) o abstractos (psicológicos). Por su parte, el continuo común-único refleja que ambos elementos (impresiones holísticas y atributos) pueden ser comunes para todos los destinos o únicos para cada uno de ellos. Según Bigné y Sánchez (2001), el componente único de la imagen posee importantes implicaciones estratégicas puesto que supone una “fuente de diferenciación y ventaja competitiva” del destino.

En consecuencia, cabe reflexionar que la imagen ha de entenderse como un concepto de naturaleza multidimensional, y cuya interpretación debe apoyarse en la interacción de todos los componentes identificados previamente: holístico, atributo, funcional, psicológico, común y único.

### **1.3. MEDICIÓN DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO: TÉCNICAS ESTRUCTURADA VERSUS NO ESTRUCTURADA**

La medición de la imagen del destino turístico se fundamenta en la medición de la imagen en general. Sin embargo, tal y como destacan Echtner y Ritchie (1991), la naturaleza más compleja y diversa del producto turístico requiere el desarrollo de metodologías más específicas que aporten una mayor validez y fiabilidad a la medición de la imagen del destino. Paralelamente, Dadgostar e Isotalo (1992) justifican la necesidad de utilizar estas metodologías afirmando que la imagen turística depende en gran medida de los atributos y beneficios concretos de cada lugar, así como también de la interpretación subjetiva de cada investigador. Bajo estas premisas, la literatura previa recoge dos tipos de técnicas metodológicas en la medición de la imagen de destino turístico: estructurada y no estructurada. En la primera técnica, también denominada aproximación multi-atributo, el investigador fija de antemano un conjunto de atributos más o menos comunes para todos los destinos turísticos (Echtner y Ritchie, 1991, 1993). A continuación, mediante una escala Likert o de diferencial semántico, se mide la percepción del individuo para cada uno de los atributos, capturándose de esta forma el componente común de la imagen de un determinado destino. A este respecto, cabe puntualizar que la cantidad e identidad de los atributos, así como la amplitud de las escalas de medición, pueden variar de unos trabajos a otros (Bigné y Sánchez, 2001; San Martín, 2005).

Por su parte, la técnica no estructurada se fundamenta en la utilización de preguntas abiertas que permiten al individuo realizar descripciones libres sobre el destino (Reilly, 1990; Tapachai y Waryszak, 2000). De este modo, esta técnica permite medir o capturar las impresiones holísticas del individuo sobre el lugar (componente holístico), así como las características que a su juicio son únicas o distintivas del destino (componente único de la imagen) (Echtner y Ritchie, 1993). En el cuadro 1 se detallan las principales características metodológicas de ambas técnicas de medición de la imagen.

Por último, cabe reseñar que a partir de la metodología propuesta por Echtner y Ritchie (1993) diversas investigaciones recientes utilizan conjuntamente ambas técnicas para capturar todos los componentes de la imagen de destino (Choi, Chan y Wu, 1999; Baloglu y Mangaloglu, 2001; Bigné y Sánchez, 2001; Hui y Wan, 2003; O'Leary y Deegan, 2003; Hsu, Wolfe y Kang, 2004; San Martín, 2005).

**CUADRO 1. METODOLOGÍAS DE MEDICIÓN DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO: TÉCNICA ESTRUCTURADA VERSUS NO ESTRUCTURADA**

	<b>Estructuradas</b>	<b>No Estructuradas</b>
Descripción	Valoración del individuo de una lista de atributos fijada de antemano por el investigador	Libre descripción del individuo de sus impresiones y creencias acerca de un destino turístico
Técnicas	Escalas Likert y de diferencial semántico	Reuniones de grupo, preguntas abiertas y análisis del contenido
Ventajas	Medición del componente común de la imagen Codificación sencilla de los datos Análisis estadístico sofisticado Comparación factible entre varios destinos turísticos	Identificación de los componentes holístico y único de la imagen Identificación de las dimensiones relevantes para cada individuo Reducción de la posible influencia del entrevistador
Inconvenientes	No es posible la identificación de los componentes holístico y único Elevada subjetividad No permite hallar los atributos importantes para cada individuo	Elevada variabilidad respecto al nivel de detalle de las respuestas Análisis estadístico muy limitado Imposibilidad de efectuar análisis comparativos
Análisis estadístico	Análisis descriptivo, de la varianza, factorial, de regresión, cluster	Análisis descriptivo

Fuente: elaboración propia a partir de Jenkins (1999)

De todo lo expuesto en el marco conceptual se desprende que la imagen de destino turístico ha ocupado una posición privilegiada dentro de la investigación en turismo. Sin embargo, la necesidad de conocer con mayor precisión su naturaleza y componentes justifica un mayor esfuerzo investigador.

## 2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

---

Partiendo de la situación actual, y de acuerdo con el proceso general que marco la literatura hace décadas, este trabajo pretende aportar un mayor conocimiento tanto académico como empresarial en torno a la naturaleza y los componentes de la imagen de destino, planteándose para ello los siguientes objetivos de investigación:

Se ha planteado como *OBJETIVO GENERAL* del presente estudio el siguiente:

***“Evaluación integral de la imagen y posicionamiento de Marruecos como destino turístico a nivel internacional, proporcionando claves valiosas de cara a orientar su gestión y aumentar su nivel competitivo en el mercado actual”.***

El logro de este objetivo general, supone la consecución de los siguientes *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*:

- Primer objetivo. Caracterizar la naturaleza multidimensional del componente común de la imagen de destino turístico a través de la exploración y validación de su estructura subyacente.
- Segundo objetivo. Capturar los componentes tanto holístico como único que definen la imagen de destino turístico.
- Tercer objetivo. Delimitar la verdadera representación del destino en la mente del turista mediante la combinación de los ejes atributo-holístico, funcional-psicológico y común-único.

## 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

Para dar respuesta a los objetivos anteriores se llevó a cabo una investigación inicial cualitativa y otra posterior cuantitativa.

La parte cualitativa de este trabajo incluye un total de cinco entrevistas en profundidad con expertos en turismo y dos reuniones de grupo (una con agentes de viajes experimentados y otra con viajeros que reúnen distinto género, edad y ocupación). Los resultados obtenidos se tomaron

como referencia para diseñar la fase cuantitativa y, muy especialmente, para interpretar los resultados de esta última.

Mediante el uso de ambas técnicas cualitativas se ha tratado de alcanzar una delimitación mucho más precisa de diversos aspectos, entre los que pueden incluirse el conjunto de atributos de imagen más generales que pudieran ser valorados no sólo por los turistas con experiencia previa, sino también por aquéllos que disponen únicamente de información externa y las emociones más frecuentes que pueden vivir los individuos durante su experiencia turística. Por su parte, las entrevistas en profundidad han perseguido dos objetivos adicionales: la depuración de varias cuestiones relativas al trabajo de campo, como son los puntos geográficos de mayor atracción turística y el periodo temporal más oportuno para su realización, así como también la reflexión acerca de las implicaciones que pudiera tener esta investigación de cara a la gestión y promoción de los destinos turísticos.

Tras la fase cualitativa se llevó a cabo una investigación cuantitativa cuyas principales características se exponen en el cuadro 2.

---

## CUADRO 2. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

---

<b>Procedimiento</b>	<i>Encuestas personales a través de cuestionarios estructurados</i>
<b>Universo</b>	Turistas mayores de 18 años y de ambos sexos que visitan Marruecos como destino vacacional
<b>Ámbito geográfico</b>	Marruecos (aeropuerto de Marrakech, Puerto de Tanger)
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Seleccionando a los turistas al azar de acuerdo con las cuotas establecidas con afijación proporcional en función de edad y sexo de los turistas
<b>Recogida de información</b>	Encuesta personal a turistas que llevan, al menos, 2 días en Marruecos como destino vacacional
<b>Tamaño de muestra</b>	340 encuestas válidas
<b>Error muestral</b>	+ 5,66%
<b>Nivel de confianza</b>	95,5 % (k= 1,96) para el caso más desfavorable p=q= 0,5
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Fin de año 2011 y Semana Santa, abril de 2012

---

Tal y como se refleja en la ficha técnica, la elección de los integrantes de la muestra se realizó en el aeropuerto de Marrakech, en su terminal de salidas internacionales, concretamente en las zonas de espera y cafeterías,

mientras los turistas esperaban para embarcar en sus vuelos. Sin olvidar también al puerto de Tanger como el segundo punto de recogida de la información. Hemos seguido un método de selección empírico aplicando las cuotas relativas a la dimensión de edad y sexo con afijación proporcional al número de turistas para las dimensiones establecidas. En el caso de familias, parejas o grupos, sólo un representante completó la entrevista.

Así mismo, cabe reseñar que la encuesta fue el método empleado para la recogida de información. Según las modalidades establecidas por Luque (1999), la encuesta utilizada en esta investigación cuantitativa es personal “existe una interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado” y puntual “se entrevista a la muestra en un momento temporal concreto, Fin de año 2011 y Semana Santa 2012. Finalmente, se obtuvieron un total de 340 encuestas válidas, identificándose a posteriori el siguiente perfil de la muestra (cuadro 3).

**CUADRO 3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

	Variables	Frecuencias	%
<b>Sexo</b>	Hombres	166	48,8
	Mujeres	174	51,2
Total		340	100
<b>Edad</b>	Entre 16 y 24 años	-	15,9
	Entre 25 y 44 años	-	49,6
	Entre 45 y 64 años	-	23,5
	65 años o más	-	11
Total		340	100
<b>Estado Civil</b>	Solteros	107	31,5
	Casados	116	34,1
	Viviendo en pareja	75	22,1
	Divorciado	37	10,9
	Viudo	5	1,5
Total		340	100
<b>Estudios</b>	Estudios primarios	67	19,7
	Estudios secundarios	128	37,6
	Estudios Universitarios	112	32,9

LA IMAGEN DE MARRUECOS COMO DESTINO TURÍSTICO:  
PERCEPCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS ESPAÑOLES

	Variables	Frecuencias	%
<b>Estudios</b>	Estudios de Postgrado	33	9,7
Total		340	100
<b>Ocupación</b>	Trabajador en activo	166	48,8
	Funcionario	56	16,5
	Empresario	26	7,6
	Estudiante	34	10,0
	Parado	28	8,2
	Jubilado	10	2,9
	Ama de casa	20	5,9
Total		340	100

Dado que el propósito de este trabajo es capturar todos los componentes de la imagen de destino turístico, esta sección se divide en dos grandes bloques: a) medición del componente común, y b) medición de los componentes holístico y único de la imagen turística.

### a. Componente común

La medición del componente común de la imagen a través de la técnica estructurada “multi-atributo” requiere la definición de un listado de atributos que caracterice convenientemente el destino objeto de análisis. Para ello, este trabajo se apoya primero en la literatura previa, donde se pone de relieve recientemente la necesidad de incorporar atributos cognitivos y afectivos en el análisis de la imagen de destino. A continuación, el listado inicial se depuró mediante las opiniones recabadas en la fase cualitativa, seleccionándose el conjunto de atributos que mejor se adaptaban al destino turístico objeto de investigación. En concreto, se eligieron 23 atributos cognitivos con diferente posición en el continuo funcional-psicológico (Echtner y Ritchie, 1991; Gallarza, Gil y Calderón, 2002) y 4 atributos afectivos (Baloglu y McCleary, 1999a; Baloglu y Mangaloglu, 2001; Beerli y Martín, 2004; Pike y Ryan, 2004; Sergio Moreno, 2004; San Martín, 2005). La opinión que dispone inicialmente el turista de los atributos cognitivos se recoge mediante una escala Likert de 5 posiciones (1= total desa-



cuerdo; 5= total acuerdo), mientras que para los atributos afectivos se emplea una escala de diferencial semántico de 5 posiciones (cuadro 4).

---

**CUADRO 4. CONJUNTO DE ATRIBUTOS DEL COMPONENTE COMÚN DE LA IMAGEN:  
LA METODOLOGÍA ESTRUCTURADA**

---

**Atributos cognitivos**

---

Marruecos tiene una gran diversidad de flora y fauna  
Dispone de una gran belleza paisajística  
Destino con buen nivel de infraestructuras generales (carreteras, aeropuertos, transporte...)  
Su clima resulta agradable  
Sus playas son atractivas  
Los habitantes de Marruecos son amables y hospitalarios  
Marruecos ofrece muchas oportunidades para la aventura (senderismo, escalada, rafting, montañismo)  
Marruecos es un lugar tranquilo  
Resulta muy apropiado para el descanso  
Marruecos dispone de numerosas atracciones culturales para visitar (museos, monumentos históricos)  
Presenta actividades culturales de mucho interés (festivales, conciertos, celebraciones populares)  
Sus costumbres son dignas de conocer  
Su gastronomía es rica y variada  
Presenta un fácil acceso desde distintas ciudades de España  
Amplias facilidades para realizar compras (tiendas, centros comerciales)  
Destino con buena infraestructura de alojamiento (hoteles, apartamentos, casas rurales...)  
En general, existe una buena relación calidad/precio  
Es un lugar seguro para visitar  
Destino poco masificado  
Destino familiar, indicado para niños  
Amplia y variada oferta de ocio  
Destino con alta estabilidad política y social  
Amplia y variada oferta deportiva (golf, deportes náuticos, ...)

---

**Atributos afectivos**

---

Marruecos es un destino turístico aburrido-divertido  
Marruecos es un destino turístico estresante-relajante  
Marruecos es un destino turístico deprimente-excitante  
Marruecos es un destino turístico desagradable-agradable

---

## b. Componentes holístico y único

El componente holístico recoge las impresiones globales del individuo sobre un destino turístico. Estas impresiones pueden ser de naturaleza funcional (tangibles) y psicológica (abstractas).

Siguiendo la metodología propuesta por Echtner y Ritchie (1993), la cual se emplea en diversas investigaciones anteriores (Bigné y Sánchez, 2001; Hui y Wan, 2003; O'Leary y Deegan, 2003; San Martín, 2005), el componente holístico funcional de la imagen preconcebida de Marruecos se mide a través de la siguiente pregunta: "¿Qué imágenes o características le venían a la mente cuando pensaba en Marruecos como destino vacacional?" Por su parte, el componente holístico psicológico se recoge mediante la pregunta: "¿Cómo describiría el ambiente o la atmósfera que esperaba encontrarse en Marruecos?" Finalmente, el componente único de la imagen se mide a través de la siguiente expresión: "¿Indique aquellas atracciones y características que, a su juicio, son únicas o distintivas de Marruecos?"

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

En este epígrafe se muestran los resultados alcanzados en la medición de la imagen percibida de Marruecos como destino de vacaciones a través de la aplicación de las técnicas estructuradas y no estructuradas. En concreto con estos resultados esperamos:

- Llevar a cabo un diagnóstico integral de la imagen de Marruecos como destino turístico a nivel internacional.
- Identificar las dimensiones que, desde el punto de vista de las percepciones de los turistas españoles que visitan Marruecos, permiten estructurar la oferta existente en la actualidad.
- Elaborar, con una clara vocación de gestión, un mapa de posicionamiento que permita caracterizar la situación del sector y comprender la posición competitiva de Marruecos frente a otros destinos. Información que puede resultar de notable interés para la definición de una determinada política de impulsión o promoción de Marruecos en el exterior.

Esta sección de análisis se divide en tres apartados: a) análisis del componente común de la imagen de destino, b) análisis de sus componentes holístico y único, y c) representación gráfica de la combinación de todos los componentes de la imagen.

## **4.1. ANÁLISIS DEL COMPONENTE COMÚN DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO**

Siguiendo los estudios empíricos de la literatura, en este trabajo se propone un conjunto de atributos cognitivos y afectivos que delimitan el componente común de la imagen que los turistas españoles tienen de Marruecos antes de realizar el viaje al país objeto de análisis. Su examen se realiza en dos fases: a) análisis descriptivo de los atributos de imagen, y b) validación de su estructura factorial (análisis factorial).

### **4.1.1. Análisis Descriptivo**

Se considera de gran interés, realizar un análisis descriptivo de la imagen del destino Marruecos teniendo en cuenta las valoraciones de dos muestras distintas: los turistas españoles que visitan por primera vez el destino y los repetidores. Ósea, se pretende examinar si existen diferencias significativas en cuanto a su percepción a priori de Marruecos. Para cada atributo analizado, se muestran las valoraciones medias de los dos colectivos, la diferencia entre estas puntuaciones y el valor de la T de *Student* que refleja, para un determinado nivel de confianza, y si dichas diferencias son estadísticamente significativas o no.

Las puntuaciones obtenidas para los diferentes atributos que determinan la imagen de Marruecos a nivel cognitivo se recogen en el cuadro 5, en la que se puede observar que los tres atributos mejores valorados por la totalidad de la muestra se corresponden con la gastronomía del país, la amabilidad y la hospitalidad de su gente y la belleza paisajística. Por el contrario, los atributos peor valorados se corresponden, por un lado, con la creencia de que Marruecos es un destino que no se considere como destino familiar percibiéndose como contraindicado para niños y, por otro,

el que no cuenta con una alta estabilidad política y social. También alcanzan niveles relativamente altos los atributos relacionados con las numerosas atracciones culturales, las oportunidades de aventura, y la gran diversidad de su flora y fauna junto con las atractivas playas con que cuenta el destino. Por tanto, en general se desprende que la imagen de Marruecos como destino vacacional se asocia fundamentalmente a los recursos naturales vinculados al paisaje, a las atracciones culturales y a la hospitalidad y simpatía de la gente local.

Si analizamos los atributos diferenciando entre los turistas que visitan por primera vez el destino y los repetidores (cuadro 5), se observa, atendiendo al nivel de significación del estadístico *t* de Student, que apenas existe diferencias entre ambos grupos de turistas, salvo en los atributos que hacen referencia a las costumbres del país que se consideran dignas para conocer, el fácil acceso que presenta el destino desde distintas ciudades de España, la amplia y la variada oferta de ocio con que cuenta el destino y el atractivo de sus playas. En relación a estos tres atributos se puede observar que son los turistas repetidores los que asignan mayores puntuaciones. De hecho, para la gran mayoría de los atributos las puntuaciones medias otorgadas por este grupo son más altas que las asignadas por el grupo formado por los no repetidores. Ósea, los turistas repetidores son los que gozan de una percepción más positiva.

**CUADRO 5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ATRIBUTOS DEL COMPONENTE COMÚN DE LA IMAGEN DE MARRUECOS COMO DESTINO TURÍSTICO**

Variables	Total Muestra		Turistas repetidores		Turistas Primera vez		Dif.	Valor T
	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.		
Marruecos tiene una gran diversidad de flora y fauna	3,76	0,499	3,92	0,345	3,42	0,606	0,50	3,69
Dispone de una gran belleza paisajística	3,88	0,454	4,02	0,352	3,57	0,507	0,45	4,51
Destino con buen nivel de infraestructuras generales	2,91	0,645	3,14	0,527	2,42	0,606	0,72	3,86
Su clima resulta agradable	3,38	0,738	3,68	0,521	2,73	0,733	0,95	-3,18

<i>Variables</i>	<b>Total Muestra</b>		<b>Turistas repetidores</b>		<b>Turistas Primera vez</b>		<b>Dif.</b>	<b>Valor T</b>
	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>		
Sus playas son atractivas	3,75	2,633	3,78	0,501	3,73	4,709	0,05	163
Los habitantes de Marruecos son amables y hospitalarios	4,13	3,842	3,92	0,411	4,57	3,842	-0,65	3,12
Marruecos ofrece muchas oportunidades para la aventura	3,80	0,546	4,00	0,223	3,36	0,760	0,64	3,75
Marruecos es un lugar tranquilo	3,50	0,650	3,85	0,357	2,73	0,452	1,12	2,98
Resulta muy apropiado para el descanso	3,35	0,659	3,65	0,480	2,68	0,477	0,97	2,23
Marruecos dispone de numerosas atracciones culturales para visitar	3,73	0,548	4,04	0,312	3,05	0,229	0,99	4,72
Presenta actividades culturales de mucho interés	3,63	0,609	3,95	0,312	2,94	0,524	1,01	3,34
Sus costumbres son dignas de conocer	3,43	0,721	3,75	0,488	2,73	0,653	1,02	1,03
Su gastronomía es rica y variada	4,23	0,889	4,68	0,471	3,26	0,805	1,42	4,20
Presenta un fácil acceso desde distintas ciudades de España	2,98	0,724	3,24	0,662	2,42	0,507	0,82	1,13
Amplias facilidades para realizar compras	2,98	0,724	3,17	0,667	2,57	0,692	0,60	-1,83
Destino con buena infraestructura de alojamiento	3,11	0,691	3,41	0,498	2,47	0,611	0,94	2,59
En general, existe una buena relación calidad/precio	2,98	0,700	3,26	0,592	2,36	0,495	0,90	-,12
Es un lugar seguro para visitar	3,30	0,829	3,75	0,488	2,31	0,477	1,44	3,21
Destino poco masificado	3,41	0,869	3,68	0,686	2,84	0,958	0,84	2,14
Destino familiar, indicado para niños	2,41	0,765	2,56	0,743	2,10	0,737	0,46	2,01

LA IMAGEN DE MARRUECOS COMO DESTINO TURÍSTICO:  
PERCEPCIÓN Y COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS ESPAÑOLES

<i>Variables</i>	<b>Total Muestra</b>		<b>Turistas repetidores</b>		<b>Turistas Primera vez</b>		<b>Dif.</b>	<b>Valor T</b>
	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>		
Amplia y variada oferta de ocio	2,96	0,609	3,19	0,510	2,47	0,512	0,72	1,24
Destino con alta estabilidad política y social	2,88	0,584	3,07	0,519	2,47	0,512	0,60	-1,18
Amplia y variada oferta deportiva	2,85	0,577	3,02	0,523	2,47	0,512	0,55	1,78

En lo que respecta a la imagen percibida de Marruecos a nivel afectivo, los resultados que se muestran en el cuadro 6 nos ponen de manifiesto que dicho destino turístico se percibe positivamente, ya que las puntuaciones otorgadas por los turistas que lo visitan son relativamente elevadas en las cuatro variables que determinan la imagen afectiva, percibiéndose, principalmente, como un lugar agradable, relajante, excitante y divertido. Al igual que ocurre con las percepciones cognitivas, existen diferencias realmente significativas entre sus valoraciones para los cuatro atributos, siendo la puntuación que otorgan los turistas que tienen una mayor experiencia con el destino por haberlo visitado más de una vez significativamente superior a la de los españoles que han estado por primera vez. Los españoles que han estado por primera vez en el destino fueron los más críticos sobre todas las variables.

**CUADRO 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ATRIBUTOS AFECTIVOS DEL COMPONENTE COMÚN DE LA IMAGEN DE MARRUECOS COMO DESTINO TURÍSTICO**

<i>Variables</i>	<b>Total Muestra</b>		<b>Turistas repetidores</b>		<b>Turistas Primera vez</b>		<b>Dif.</b>	<b>Valor T</b>
	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>	<b>Media</b>	<b>D.T.</b>		
Marruecos es un destino turístico aburrido-divertido	3,14	0,66	3,40	0,52	2,50	0,50	0,90	1,54
Marruecos es un destino turístico es-tresante-relajante	3,23	0,67	3,51	0,52	2,55	0,49	1,04	0,98
Marruecos es un destino turístico de-primiente-excitante	3,32	0,68	3,61	0,51	2,60	0,49	1,01	-1,46

Variables	Total Muestra		Turistas repetidores		Turistas Primera vez		Dif.	Valor T
	Media	D.T.	Media	D.T.	Media	D.T.		
Marruecos es un destino turístico desagradable-agradable	3,36	0,66	3,63	0,51	2,68	0,46	0,95	2,12

Finalmente, estos resultados permiten destacar varios aspectos de interés. En primer lugar, la imagen preconcebida de Marruecos como destino vacacional es en general positiva, lo que supone un adecuado posicionamiento del destino turístico en la mente de los turistas. En segundo lugar, cabe destacar que esta imagen presenta notables diferencias estadísticamente significativas sobre todos los aspectos entre los dos grupos entrevistados (los turistas repetidores y los que visitan por primera vez el destino). Esto puede deberse al distinto procesamiento de la información externa e interna sobre el destino que realizan los españoles que han tenido una experiencia pasada en el destino y los que nunca han estado, lo cual está quizás influenciado por la distancia física geográfica y cultural percibida, los valores y las creencias que lógicamente separan a estos dos grupos de turistas.

#### 4.1.2. Análisis Factorial

El análisis factorial nos permite identificar un número relativamente reducido de factores que pueden utilizarse para representar la relación existente entre un conjunto de variables inter-correlacionadas. Para analizar la naturaleza uni o multidimensional de las escalas utilizadas en la presente investigación se ha utilizado un análisis de componentes principales con rotación *varimax*, al objeto de representar las variables que las conforman en un espacio de reducida dimensión que facilite la interpretación de los resultados obtenidos a través de los factores. Este es un método que garantiza la menor pérdida de información posible y consiste en la obtención de un número reducido de factores que permite explicar

la mayor parte de la variabilidad total de las variables observadas. Tal y como señalan Santos *et al.* (1999), el porcentaje de variabilidad que explica cada uno de los factores suele ser diferente, siendo unos pocos factores los que explican gran parte de la variabilidad total.

Cabe destacar, que los turistas como personas individuales, no usen todos aquellos atributos indicados en los cuadros anteriores a la hora de elegir la percepción a priori de Marruecos, sino quizás organicen y reduzcan sus percepciones a un número de dimensiones mucho menor. Con el ánimo de identificar y validar las dimensiones de percepción subyacentes al conjunto de atributos de imagen, se emplea la técnica de análisis factorial para reducir los datos recopilados, la misma técnica nos facilita la interpretación de los factores y sobre todo nos permite contrastar la hipótesis de investigación que se refiere a la multi-dimensionalidad de la imagen de destino turístico. En este trabajo, se utiliza el método de rotación oblicua típica de las técnicas OBLIMIN y VARIMAX en SPSS. A continuación, se seleccionan aquellos factores que tienen auto-valores mayores de 1, es decir, sólo los factores que se consideran significativos al explicar al menos una variable (Hair *et al.*, 1999). La asignación de cada variable a los factores se realiza teniendo en cuenta los tres criterios empleados por Chen y Kerstetter (1999) en la medición de la imagen en el turismo: 1) las cargas factoriales superiores a 0,40, 2) una diferencia de 0,10 entre la carga del ítem con su factor y las cargas de esa variable con el resto de los factores, y 3) la fiabilidad de la dimensión donde se incluya el ítem superior al valor de 0,60.

**CUADRO 7. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO**

		Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
IMCOG1	Marruecos tiene una grandiversidad de flora y fauna	0,61				
IMCOG2	Marruecos dispone de una gran belleza paisajística	0,58				
IMCOG4	Su clima resulta agradable	0,71				
IMCOG7	Marruecos ofrece muchas oportunidades para la aventura	0,56				
IMCOG3	Destino con buen nivel de infraestructuras generales		0,49			



	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	
IMCOG14	Presenta un fácil acceso desde distintas ciudades de España	0,60				
IMCOG15	Amplias facilidades para realizar compras	0,52				
IMCOG16	Destino con buena infraestructura de alojamiento	0,69				
IMCOG17	Existe una buena relación calidad /precio	0,60				
IMCOG18	Es un lugar seguro para visitar	0,76				
IMCOG19	Destino poco masificado	0,56				
IMCOG22	Destino con alta estabilidad política y social	0,74				
IMCOG23	Amplia y variada oferta deportiva	0,75				
IMCOG8	Marruecos es un lugar tranquilo		0,78			
IMCOG9	Resulta muy apropiado para el descanso		0,74			
IMCOG20	Destino familiar, indicado para niños		0,54			
IMCOG21	Amplia y variada oferta de ocio		0,80			
IMCOG10	Marruecos dispone de numerosas atracciones culturales para visitar			0,87		
IMCOG11	Marruecos dispone actividades culturales de mucho interés			0,90		
IMCOG12	Sus costumbres son dignas de conocer			0,81		
IMCOG13	Su gastronomía es rica y variada			0,77		
IMAFEC1	Marruecos es un destino turístico aburrido-divertido				0,76	
IMAFEC2	Marruecos es un destino turístico estresante-relajante				0,78	
IMAFEC3	Marruecos es un destino turístico deprimente-excitante				0,81	
IMAFEC4	Marruecos es un destino turístico desagradable-agradable				0,74	
	% Varianza	22,56	18,97	17,88	10,26	4,76
	% acumulado	22,56	41,53	59,41	69,67	74,44
	$\alpha$ Cronbach	0,820	0,920	0,853	0,947	0,959
	Número de ítemes	4	9	4	4	4

Determinante Matriz Correlaciones = 0,009

Prueba de Esfericidad de Bartlett = 9483,819

Índice KMO = 0,948

$\alpha$  Cronbach (27 ítemes) = 0,957

F1: Entorno natural; F2: Infraestructuras y entorno socioeconómico; F3: Atmósfera; F4: Entorno cultural;

F5: Imagen afectiva

Como se puede observar en el cuadro 7 el análisis factorial exploratorio revela la existencia de 5 factores que explican el 74,44% de la varianza y de forma parcial cada una de las dimensiones explican entre un 22,56% y un 4,76%, todos ellos con valores propios superiores a la unidad. También

las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems expresadas a través de las cargas factoriales son muy significativas, en cuanto que todas ellas presentan unos niveles muy próximos o superiores al 0,5 (Hair et al. 1987). Los tres indicadores esenciales de su idoneidad “coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin, contraste de esfericidad de Bartlett y determinante de la matriz de correlaciones” muestran resultados muy satisfactorios.

El primer factor incluye los ítems diversidad de flora y fauna, belleza paisajística, clima y muchos aspectos de aventura, y, por tanto se cataloga como “Entorno natural”. El segundo factor reúne varios atributos asociados con las infraestructuras (accesibilidad, facilidades de compras y alojamiento) y el entorno socioeconómico del destino (seguridad y relación calidad/precio entre otros) por consiguiente, recibe el nombre de “Infraestructuras y entorno socioeconómico”. El tercer factor recoge cuatro atributos estrechamente relacionados con el ambiente y/o la atmósfera del destino turístico (tranquilidad, descanso, ambiente familiar y ocio), por lo que se considera adecuado denominarlo “Atmósfera”. El cuarto factor está constituido por diversos elementos vinculados a la cultura del destino turístico (atracciones y actividades culturales, costumbres y gastronomía), categorizándose bajo la etiqueta de “Entorno cultural” para identificarlo. Por último, el quinto factor puede llamarse “Imagen afectiva”, puesto que incluye los cuatro atributos afectivos definidos a priori (divertido, relajante, excitante y agradable). En todos los casos, la fiabilidad de los factores supera el valor mínimo recomendado para estudios exploratorios de 0,60 (Miquel et al., 1997; Hair et al., 1999).

En cuanto a la fiabilidad de la escala, tanto a nivel global como a nivel de los diferentes factores que conforman la imagen cognitiva y afectiva del destino, se puede observar que presenta unos niveles satisfactorios, alcanzando el valor del alfa de Cronbach valores que se sitúan entre 0,82 y 0,95.

En base de estos resultados, se identifica, pues, una estructura bidimensional cognitiva-afectiva en el componente común de la imagen preconcebida de Marruecos como destino turístico, la cual está integrada por un conjunto de cuatro factores que hacen referencia a las percepciones cog-

nitivas y un factor relacionado con las evaluaciones emocionales o afectivas.

#### 4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTE HOLÍSTICO Y ÚNICO DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO

El análisis de ambos componentes de la imagen se realiza teniendo en cuenta las respuestas de los turistas a las cuestiones planteadas mediante las tres preguntas abiertas de la técnica no estructurada. En el cuadro 8 se exponen los conceptos más evocados por los individuos, diferenciando los relativos a los componentes holístico funcional, holístico psicológico y único de la imagen del destino turístico, ordenadas de mayor a menor frecuencia.

**CUADRO 8. COMPONENTES HOLÍSTICOS Y ÚNICOS DE LA IMAGEN PERCIBIDA DE MARRUECOS**

Holístico funcional	Holístico psicológico	Único
Cultura	Hospitalario	Marrakech
Gastronomía	Acogedor	Ciudades imperiales
Paisaje	Exótico	Pueblos bereberes
Montañas	Tradicional	Casablanca
Playas	Amable	Atlas
Naturaleza	Agradable	Kasbahs
Desierto	Natural	Paisaje (Desierto, montañas...)
Pobreza	Tranquilo	Gastronomía
Historia	Atractivo	Diversidad

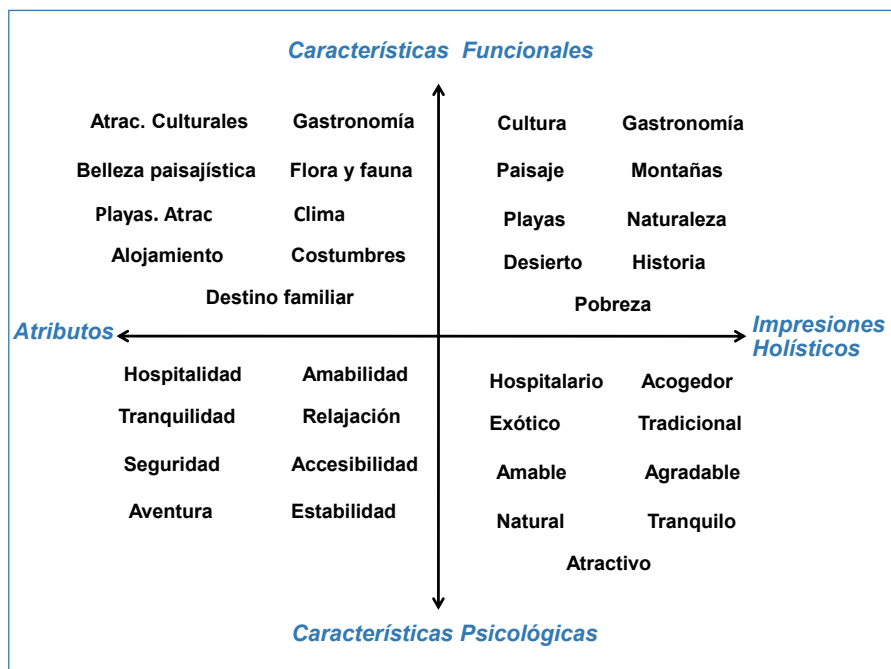
Respecto al componente holístico funcional, medido a través de la pregunta “¿qué imágenes o características le vienen a la mente cuando piensa en Marruecos como destino vacacional?”, las características más evocadas por los turistas están vinculadas a su patrimonio cultural junto con el entorno natural de Marruecos, incluyéndose por ejemplo la diversidad cultural del país, la gastronomía, su paisaje, las montañas, sus playas, su naturaleza y el desierto. Y por supuesto la palabra Pobreza que saltó en varias ocasiones, lo que explica en cierta medida la parte negativa de la percepción que puede perjudicar la imagen del país como destino turístico.

En relación con el componente holístico psicológico, recogido mediante la pregunta “¿cómo describiría el ambiente o la atmósfera que espera encontrarse en Marruecos?”, se aprecian las palabras “hospitalario” y “acogedor” con mayor frecuencia y también figuran con bastante frecuencia los términos “exótico y tradicional”, y, por otro lado la amabilidad y la tranquilidad del destino. En cuanto a las características únicas que se mencionan con respecto a la imagen de Marruecos como destino turístico, pueden resaltarse el hecho de que se nombran expresamente varias atracciones turísticas como: Marrakech, las ciudades imperiales, los pueblos bereberes y varias características físicas geográficas como el desierto y las montañas Atlas. En definitiva, este análisis ha permitido capturar las impresiones holísticas que mejor definen el lugar en la mente del turista, así como también los principales elementos únicos de diferenciación del destino vacacional.

#### **4.3. ANÁLISIS MIXTO: COMBINACIÓN DE LOS CONTINUOS ATRIBUTO-HOLÍSTICO, FUNCIONAL-PSICOLÓGICO Y COMÚN-ÚNICO DE LA IMAGEN DE DESTINO TURÍSTICO (LA PROPUESTA DE ECHTNER Y RITCHIE)**

Con la finalidad de delimitar la verdadera representación del destino en la mente del turista mediante la aplicación de los continuos atributo-holístico, funcional –psicológico y común– único propuestos por Echtner & Ritchie (1991, 1993), se muestran los resultados alcanzados a través de la combinación de la técnica estructurada y no estructurada en la medición de la imagen percibida a priori del destino Marruecos. Para el análisis simultáneo de la información, se representan gráficamente los resultados en mapas perceptuales que reflejan cada una de las tres dimensiones consideradas en el modelo. Para ello, se seleccionan no sólo las respuestas de mayor frecuencia respecto a las tres preguntas abiertas, sino también los atributos más valorados en la técnica estructurada. En el gráfico 1 aparecen representados los continuos atributo-holístico y funcional-psicológico reflejando que, tanto el componente basado en atributos como el componente holístico de la imagen, pueden ser de naturaleza funcional (tangible) y psicológica (abstracta).

GRÁFICO 1. REPRESENTACIÓN DE LOS CONTINUOS ATRIBUTO-HOLÍSTICO Y FUNCIÓN-PSICOLÓGICO



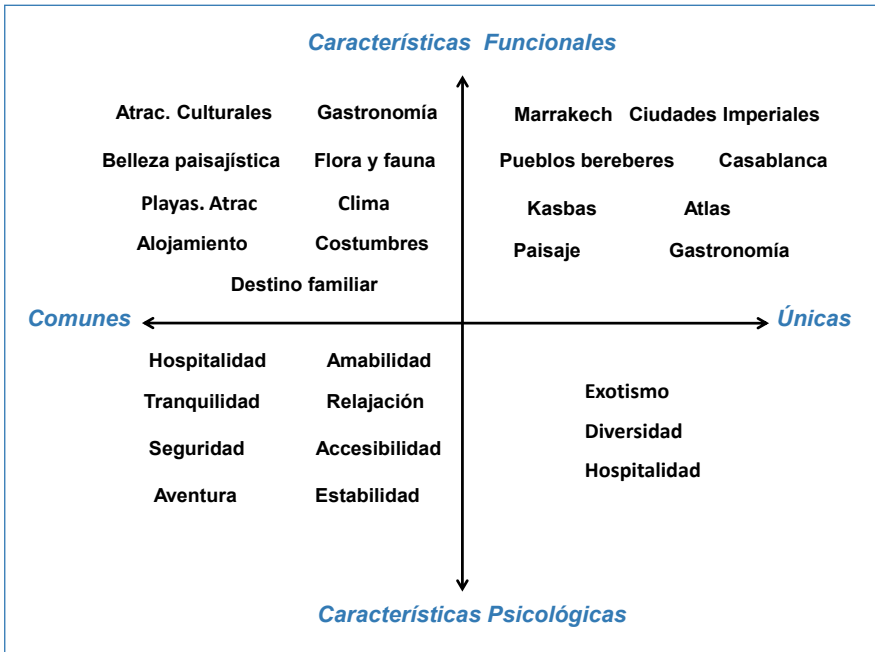
El primer componente de la imagen contiene los atributos utilizados en la técnica estructurada. Así, en los dos cuadrantes de la izquierda se exponen varios ejemplos de características funcionales del destino, entre los que destacan “los atracciones culturales, su gastronomía y la belleza paisajística, entre otros”. En lo que se refiere a las características psicológicas, cabe mencionar, por ejemplo, “la hospitalidad, la tranquilidad y el ambiente relajado, entre otros”. Por su parte, en los cuadrantes de la derecha aparece la información capturada sobre el componente holístico de la imagen percibida del destino, donde se mencionan sólo las respuestas más frecuentes de los turistas a las preguntas 1 y 2 de la metodología no-estructurada. Respecto al componente holístico funcional, las principales características e imágenes que se asocian a Marruecos como destino va-

cacional se refieren al entorno natural “paisaje, naturaleza, playas, montaña y desierto” y cultural “patrimonio cultural y gastronomía”.

En relación con el componente holístico psicológico de la imagen, el destino turístico objeto de estudio está posicionado en la mente del turista como lugar tranquilo, hospitalario, acogedor, exótico, natural, tradicional y con un ambiente.

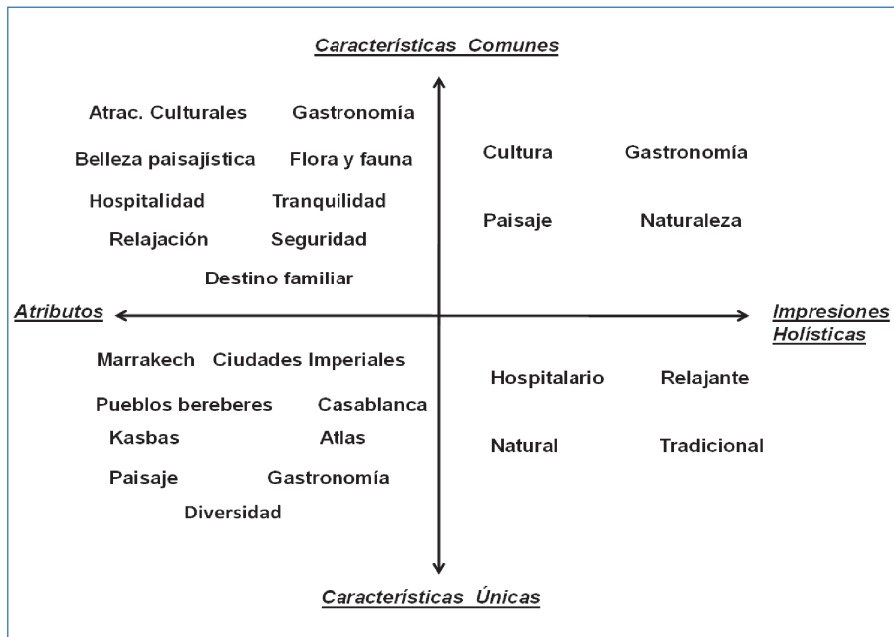
El Gráfico 2 pone de relieve la combinación de los continuos “común-único” y “funcional-psicológico”. De esta manera, los cuadrantes de la izquierda contienen los atributos tanto funcionales como psicológicos empleados en la técnica estructurada para capturar el componente común de la imagen de destino turístico y son los indicados en el gráfico 1. Por su parte, los datos de la parte derecha de la figura ilustran las respuestas más frecuentes de los turistas a la tercera pregunta abierta que refleja el componente único de la imagen. En relación al componente “único funcional”, las características distintas más evocadas son la ciudad de Marrakech, las ciudades imperiales en general, los pueblos bereberes y la ruta de las Kasbahs son las atracciones percibidas como verdaderamente únicas de Marruecos como destino vacacional, juntas al paisaje y a la gastronomía típica del país que se consideran características distintivas o de diferenciación frente a otros destinos turísticos. Respecto al componente “único psicológico” de la imagen, el exotismo, la diversidad y la hospitalidad de sus residentes son los comentarios más relevantes de los turistas.

GRÁFICO 2. REPRESENTACIÓN DE LOS CONTINUOS COMÚN-ÚNICO Y FUNCIONAL-PSICOLÓGICO



El Gráfico 3 combina los continuos atributo-holístico y común-único. El cuadrante superior izquierdo incluye los atributos empleados en la metodología estructurada para medir el componente común de la imagen de destino turístico. Se exponen varios ejemplos de atributos de naturaleza funcional como pueden ser las atracciones culturales, la gastronomía y la belleza paisajística, además de diversas características psicológicas como la hospitalidad de su gente, la tranquilidad del destino y su ambiente relajado. Sin embargo, esta medición no permite captar los atributos de imagen que son únicos distintivos para el turista. En consecuencia, las respuestas de los turistas a la tercera pregunta abierta son vitales para conocer el componente único de la imagen del destino. El cuadrante inferior izquierdo recoge, por tanto, los atributos únicos que fueron indicados en gráfico 2.

GRÁFICO 3. REPRESENTACIÓN DE LOS CONTINUOS ATRIBUTO-HOLÍSTICO Y COMÚN-ÚNICO



La tarea más difícil reside en diferenciar entre las características comunes y únicas dentro de las impresiones holísticas. Teniendo en cuenta la propuesta de Echtner & Ritchie (1993) y las respuestas dadas por los turistas a las preguntas abiertas 1 y 2, el componente holístico común debe incluir las imágenes o características que pueden servir para describir otros destinos similares, como son la cultura, la gastronomía, el paisaje y el concepto naturaleza. Por otro lado, el componente holístico único debe acumular las impresiones que pueden resultar únicas o distintivas del destino, como pueden ser su ambiente tradicional, natural, hospitalario y relajante.”

En definitiva, cabe destacar, que la imagen global de Marruecos debe entenderse como la combinación y la interacción de todos los componentes analizados. Por tanto, la imagen debe contener tanto la percepción que tienen los individuos de los atributos del destino turístico como sus impresiones holísticas del mismo.



## 5. CONCLUSIONES FINALES

---

Este trabajo surge por la importancia que en la actualidad posee el turismo, tanto a nivel psicológico, como social y económico. Partiendo de esta base, no resulta extraño que en torno a él hayan crecido numerosas disciplinas entre las que se puede destacar el Marketing Turístico. Concebido como una especialización del Marketing de Servicios, supone una herramienta de gestión para los responsables del destino, que se enfrentan a dificultades como el carácter intangible de muchos de los elementos que constituyen un destino turístico. Uno de los aspectos más importantes es su propia imagen, ya que de ésta depende en gran medida la decisión de los turistas a la hora de elegirlo o descartarlo para pasar sus vacaciones.

Los resultados alcanzados junto con la metodología empleada en este trabajo ponen de relieve un conjunto de implicaciones empresariales en torno a la gestión y la promoción de los destinos turísticos. En relación con la promoción, cabe destacar, inicialmente que la identificación de las fortalezas y las debilidades de los destinos se convierte en la principal preocupación para sus promotores. Pues bien, la combinación de las técnicas estructurada y no estructurada que miden la imagen de destino son un instrumento muy útil para comprender los puntos fuertes y débiles del lugar en la mente de sus públicos objetivo. Sobre la base de estos puntos, los responsables del destino deberán emprender un conjunto de acciones dirigidas a mantener sus fortalezas y, a la vez, mejorar los atributos donde radican sus principales debilidades. Además, la utilización de ambas técnicas permite identificar si la imagen que tienen realmente los turistas del destino coincide o no con aquella que proyectan sus promotores. La falta de concordancia entre las imágenes percibida y proyectada implicaría la necesidad de redefinir la estrategia de comunicación del destino turístico.

El análisis de la imagen ha puesto de relieve que la percepción del destino está integrada no sólo por las creencias del turista sobre los atributos del destino, sino también por sus sentimientos hacia este último. En consecuencia, los individuos utilizarán las distintas dimensiones de la imagen

—de naturaleza cognitiva y afectiva— para comparar los destinos evocados en su mente durante el proceso de elección y seleccionar, en última instancia, el lugar a visitar. Los resultados alcanzados evidencian que los turistas utilizan dimensiones de imagen tanto cognitivas como afectivas en sus tareas de elección.

De igual modo, se ha puesto de manifiesto la necesidad de examinar los distintos componentes de la imagen turística en un intento por comprender mejor todos sus planos. Por un lado, a los turistas les puede resultar complejo medir objetivamente los atributos del destino dada la naturaleza intangible de estos últimos. Consecuentemente, las impresiones holísticas pueden tener un papel importante en la representación del destino en la mente del turista. Por otro lado, mediante la exploración del componente único de la imagen pueden conocerse los distintos elementos que, a juicio de los turistas, diferencian un destino de otros competidores.

Por tanto, sobre estos elementos puede asentar el destino turístico su verdadera ventaja competitiva. Por tanto, en su intento por promocionar eficazmente el destino turístico, los organismos promotores no deben enfatizar exclusivamente los recursos naturales, culturales o humanos del lugar, sino también las emociones o los sentimientos que puede evocar este último. Sólo de esta forma el destino podrá posicionarse sólidamente en el conjunto de lugares que considera el turista en su proceso de elección.

Desde un punto de vista general, gestionar y comunicar una imagen positiva de un destino turístico tiene una enorme importancia, dado que genera tres beneficios básicos para el destino: (1) potencia la demanda futura sobre la base de la comunicación realizada; (2) produce un aumento de la satisfacción y fidelidad del turista hacia el destino, facilitando la identificación de los aspectos de mejora en el destino, y (3) permite el correcto posicionamiento del destino, identificando su posición competitiva respecto a otros destinos competidores.

La generalización de los resultados debe tomarse con cautela, puesto que las características particulares del destino analizado y el periodo en el que se recoge la información pueden condicionarlos. En consecuencia,

buena parte de los resultados aquí obtenidos podría extenderse a algunos destinos que forman el gran mediterráneo.

Finalmente, entre las principales líneas de investigación futuras cabe destacar la necesidad de aplicar estas técnicas de medición en otros micro destinos sean marroquíes o extranjeros, lo que permitirá generalizar los resultados evidenciados en esta investigación. Además, resultaría de enorme interés analizar conjuntamente varios destinos turísticos. De este modo, los promotores y responsables podrán conocer no sólo las fortalezas y debilidades del lugar, sino también la imagen que tienen los turistas de su destino en relación con la que disponen de sus principales competidores. En definitiva, mediante este planteamiento podrá conocerse el verdadero posicionamiento competitivo del destino.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. y Grande, I. (2004). *Comportamiento del Consumidor. Decisiones y Estrategias de Marketing*. 5ª Edición. Esic. Madrid.
- Andreu, L. (2001). "Emociones y Satisfacción del Consumidor. Propuesta de un Modelo Cognitivo-Afectivo en Servicios de Ocio y Turismo". Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- Andreu, L., Bigné, J. E. y Cooper, C. (2000). "Projected and Perceived Image of Spain as a Tourist Destination for British Travellers". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.9 (4), pp.47-67.
- Baloglu, S. (2001). "Image Variations of Turkey by Familiarity Index: Informational and Experiential Dimensions", *Tourism Management*, vol. 22, nº 2, pp.127-133.
- Baloglu, S. y Brinberg, D. (1997). "Affective Images of Tourism Destinations", *Journal of Travel Research*, vol. 35, nº 4, pp. 11-15.
- Baloglu, S. y Mangaloglu, M. (2001). "Tourism Destinations Images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents", *Tourism Management*, vol. 22, nº 1, pp. 1-9.
- Baloglu, S. y McCleary, K. W. (1999a). "A Model of Destination Image Formation". *Annals of Tourism Research*, vol. 26, nº 4, pp. 868-897.

- Beerli, A. y Martín, J. D. (2004). "Tourists' Characteristic and the Perceived Image of Tourist Destinations: A Quantitative Analysis – A Case Study of Lanzarote, Spain", *Tourism Management*, vol. 25, nº 5, pp. 623-636.
- Bingé, J. E. (2005). "Nuevas Orientaciones del Marketing Turístico: De la Imagen de Destinos a la fidelización de los Turistas". *Papeles de Economía Española*, Vol.102, pp.221- 235.
- Bigné, J. E.; Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*, Esic Editorial, Madrid.
- Bigné, J. E. y Sánchez, M. I. (2001). "Evaluación de la Imagen de destinos turísticos: Una aplicación metodológica en la Comunidad Valenciana", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 3, pp. 189-200.
- Bigné, J. E.; Sánchez, M. I. y Sánchez, J. (2001). "Tourism Image, Evaluation Variables and After Purchase Behaviour: Inter-Relationship", *Tourism Management*, vol. 22, nº 6, pp. 607-616.
- Chen, J. S. (2001). "A Case Study of Korean Outbound Travelers' Destination Images by Using Correspondence Analysis", *Tourism Management*, vol. 22, nº 4, pp. 345-350.
- Chen, J. S. y Uysal, M. (2002). "Market Positioning Analysis: A Hybrid Approach", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, nº 4, pp. 987-1003.
- Chen, P.-J. y Kerstetter, D. L. (1999). "International Students' Image of Rural Pennsylvania as a Travel Destination", *Journal of Travel Research*, vol. 37, nº 3, pp. 256-266.
- Choi, W. M.; Chan, A. y WU, J. (1999). "A Qualitative and Quantitative Assessment of Hong Kong's Image as a Tourist Destination", *Tourism Management*, vol. 20, nº 3, pp. 361-365.
- Correias, S., Y Miranda, F.J. (2008). The importance of quality satisfaction, trust, and image in relation to rural tourism loyalty. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 25(2), 117-136.
- Coshall, J. T. (2000). "Measurement of Tourists' Images: The Repertory Grid Approach", *Journal of Travel Research*, vol. 39, nº 1, pp. 85-89.
- Dann, G. M. S. (1996). "Tourists' Images of a Destination – An Alternative Analysis", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 5, nº 1-2, pp. 41-55.

- Echtner, C. M. y Ritchie, J. R. (1991). "The Meaning and Measurement of Destination Image", *The Journal of Tourism Studies*, vol. 2, n° 2, pp. 2-12.
- Echtner, C. M. y Ritchie, J. R. (1993). "The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment", *Journal of Travel Research*, vol. 31, n° 4, pp. 3-13.
- Enrique López Lara. (2005). "La imagen turística de Marruecos proporcionada por internet", *Cuadernos de Turismo, julio-diciembre, número 016*, pp. 123-134. Universidad de Murcia.
- Fakeye, P. C. y Crompton, J. L. (1991). "Image Differences Between Prospective, First-Time and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley", *Journal of Travel Research*, vol. 30, n° 2, pp. 10-16.
- Gallarza, M. G.; Gil, I. y Calderón, H. (2002). "Destination Image: Towards a Conceptual Framework", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n° 1, pp. 56-78.
- Hsu, C. H. C.; Wolfe, K. y Kang, S. K. (2004). "Image Assessment for a Destination with Limited Comparative Advantages", *Tourism Management*, vol. 25, n° 1, pp. 121-126.
- Hui, T. K. y Wan, T. W. D. (2003). "Singapore's Image as a Tourist Destination", *International Journal of Tourism Research, Research Note*, vol. 5, pp. 305-313.
- Jenkins, O. H. (1999). "Understanding and Measuring Tourist Destination Images", *International Journal of Tourism Research*, vol. 1, pp. 1-15.
- Joppe, M.; Martin, D. W. y Waalen, J. (2001). "Toronto's Image as a Destination: A Comparative Importance-Satisfaction Analysis by Origin of Visitor", *Journal of Travel Research*, vol. 39, n° 3, pp. 252-260.
- Kim, H-B. (1998). "Perceived Attractiveness of Korean Destinations", *Annals of Tourism Research*, vol. 25, n° 2, pp. 340-361.
- Leisen, B. (2001). "Image Segmentation: The Case of a Tourism Destination", *Journal of Services Marketing*, vol. 15, n° 1, pp. 49-66.
- MacInnis, D. J. y Price, L. L. (1987). "The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, n° 4, pp. 473-491.

- Milman, A. y Pizam, A. (1995). "The Role of Awareness and Familiarity with a Destination: The Central Florida Case", *Journal of Travel Research*, vol. 33, nº 3, pp. 21-27.
- Molina, A. (2002). "Análisis de Imagen y Utilidad Generada por los Folletos de Información Turística: Evaluación e Influencia sobre la Elección de un Destino Turístico". Tesis Doctoral. Universidad de Castilla-La Mancha.
- O'Leary, S. y Deegan, J. (2003). "People, Pace, Place: Qualitative and Quantitative Images of Ireland as a Tourism Destination in France", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, nº 3, pp. 213-226.
- Organización Mundial del Turismo – OMT (1998): *Introducción al Turismo*, Madrid.
- Pike, S. y Ryan, C. (2004). "Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions", *Journal of Travel Research*, vol. 42, nº 4, pp. 333-342.
- Reilly, M. D. (1990). "Free Elicitation of Descriptive Adjectives for Tourism Image Assessment", *Journal of Travel Research*, vol. 28, nº 4, pp. 21-26.
- Rittichainuwat, B. N.; Qu, H. y Brown, T. (2001). "Thailand International Travel Image", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, abril, pp. 82-95.
- RODRIGUEZ, J. M., Y ALONSO, M<sup>a</sup> MAR. (2009). *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Delta.
- SAN MARTÍN, H. (2005). "Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador" *Tesis Doctoral. Universidad de Cantabria. España*.
- Santos, J. L. (1994). "La Imagen en Turismo", I Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, Marbella.
- Steenkamp, J. B. y Van Trijp, H. C. M. (1991). "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 283-299.
- SEONGSEOP, S., MCKERCHER, B., Y LEE, H. (2009). Tracking tourism destination image perception. *Annals of Tourism Research*, 36(4), 715-718.
- Tapachai, N. y Waryszak, R. (2000). "An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection", *Journal of Travel Research*, vol. 39, nº 1, pp. 37-44.

Walmsley, D. J. y Young, M. (1998). "Evaluative Images and Tourism: The Use of Personal Constructs to Describe the Structure of Destinations Images", *Journal of Travel Research*, vol. 36, n° 3, pp. 65-69.

---

---

# TALASOPLAYA

## PRODUCTO DE INNOVACIÓN TURÍSTICA

### REVITALIZADOR DE LOS DESTINOS MADUROS

### DE “SOL Y PLAYA”

Montserrat Puyol Cabrera (m.puyol@aquamaris.org)

*Fundación Aqua Maris, Badalona. España*

#### RESUMEN

Con este trabajo pretendemos poner en mayor valor la playa, desarrollando la Talasoplaya como una propuesta innovadora en el mercado turístico internacional. Este producto está situado entre el segmento de “sol y playa” y el segmento de salud (talasoterapia). Su objetivo sería consolidar e incrementar la demanda ya existente de talasoterapia en la playa. Esta nueva fórmula podría convertirse en la gran impulsora del rejuvenecimiento de los destinos turísticos maduros de “sol y playa”.

Al aprovechamiento de la playa y el entorno marino como lugar para disfrutar y mejorar la salud, se le denomina Talasoplaya. La afluencia de millones de turistas a las playas, atraídos por su poder salutífero, confirma que la playa está en perfectas condiciones de competir en valor terapéutico con los centros de talasoterapia.

La Talasoplaya constituye una apuesta por un destino turístico diferenciado, generador de riqueza y que además de propiciar un desarrollo local sostenible, lleva consigo la revalorización de los recursos de los destinos turísticos costeros.



## PALABRAS CLAVE

Turismo de “sol y playa”, talasoterapia, destino maduro, innovación.

## ABSTRACT

*In this paper we pretend to put more value on the beach, developing Talasoplaya as an innovative approach in the international tourism market. This product is located between the segment of “sun and beach” and the health segment (thalassotherapy). Its aim would be to consolidate and increase the demand that already exist on thalassotherapy on the beach. This new formula could become the major driving force behind the rejuvenation of mature “sun and beach “ tourist destinations.*

*The use of the beach and the surrounding marine environment as a place to enjoy and improve health, is called Talasoplaya. The influx of millions of tourists to the beaches, attracted by its health promoting benefits, confirms that the beach is in perfect conditions to compete in therapeutic value with the thalassotherapy centers.*

*Talasoplaya is a commitment to a distinct tourist destination, generating wealth and as well as promoting local sustainable development, that entails the upgrading of the resources of coastal tourist destinations.*

## KEY WORDS

*“Sun and beach” tourism, thalassotherapy, mature destination, innovation.*

## CURRÍCULUM DE LA AUTORA

Directora de Talasoterapia y Asesora en Innovación Turística de la Fundación Aqua Maris (Barcelona). Técnico de Turismo del Ayuntamiento de Pájar. Grado en Turismo (ULPGC, 2013). Agente de la Innovación (ULPGC, 2008). Master en Dirección y Administración de Empresas Turísticas (Escuela de Negocios MBA, 1994). Técnico de Turismo (Escuela de Turismo de Canarias, 1990).

## 1. INTRODUCCIÓN

---

El objetivo fundamental de este trabajo es poner en valor el potencial de salud de la playa y el entorno marino como recurso básico del turismo de “sol y playa”, capaz de revitalizar los destinos maduros de “sol y playa”, y contribuir así a la mejora de la competitividad de los destinos turísticos costeros. Se trata de una propuesta enormemente innovadora que situamos entre el segmento de “sol y playa” y el segmento de salud, concretamente en su subsegmento de talasoterapia, una hibridación entre ambos denominada “Talasoplaya” (Arnal, 2008).

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas del planeta, generador de empleo y bienestar. En 2012, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2013), se llegó a la cifra récord de 1.035 millones de turistas. Al sector turístico la OMT (2012) le atribuye el 9% del PIB mundial, efectos directos, indirectos e inducidos, y uno de cada once puestos de trabajo.

El turismo de “sol y playa” ha sido y sigue siendo el segmento del mercado turístico que más flujo de turistas mueve a nivel mundial. Los turistas internacionales que visitan España se concentran principalmente en las comunidades autónomas situadas en el litoral. En el año 2011 visitaron las costas españolas un total de 50,1 millones de turistas extranjeros, el 88,4% del turismo receptor total (Banco Público de Indicadores Ambientales, 2012). Este dato es el que le confiere al destino España ser el más importante destino turístico en el panorama internacional en este segmento, por lo que lo tomaremos como destino de referencia en nuestra propuesta.

La atracción del mar y el buen clima como sinónimos de salud y bienestar es tan potente que impulsa, con una increíble fuerza, la migración universal hacia la playa. Este hecho se despliega en una doble vertiente: por un lado, la migración periódica para centenares de millones de turistas cada año; y por otro, el hogar definitivo para otros tantos. La riqueza que proporciona el mar, queda constatada también por el hecho de que la mitad de la población del globo viven en las costas o a menos de 200 Km.

del litoral y se calcula que para el año 2025 alcanzará la cifra de 6.300 millones de personas (Dutton, 2011).

Los gustos y expectativas de la demanda evolucionan y las nuevas tendencias del mercado impactan notoriamente en los destinos turísticos consolidados. Es el propio ciclo de vida de estos destinos lo que hace plantear y acometer, desde diferentes instancias, públicas y privadas, procesos de renovación, desarrollando estrategias de transformación de su microentorno turístico (Anton, 2005) intentando sintonizar con los cambios motivacionales de la demanda.

Ante la recurrente polémica en torno al agotamiento del modelo turístico de “sol y playa”, a partir de los años 90 se han impulsado, por parte de la Secretaría de Estado de Turismo y de las Comunidades Autónomas, planes de renovación de los destinos turísticos (Plan Futures, PICTE, Horizonte 2020, etc.) cuyos objetivos son la diferenciación y la especialización (Anton, 2005). Estas acciones proyectan la idea de que el turismo de “sol y playa” está agotado, caduco y obsoleto, y por tanto, es preciso diversificar y apostar por un turismo cultural, golf, deportivo, wellness, gastronómico, de aventura y mucho más; cuando la realidad a la que se permanece ajeno, es que todavía apenas han iniciado una explotación racional y creativa del turismo de “sol y playa”.

La situación actual del mercado turístico español mantiene el sistema del turismo de “sol y playa” con precios bajos y para diferenciarse de otros destinos competidores se han añadido nuevos productos asociados a deportes náuticos (buceo, windsurf, surf, vela, etc.). Las estrategias de innovación aplicadas a las playas, y no en todas, se limitan a acciones de acondicionamiento de accesos, controles higiénico-sanitarios y equipamientos (pasarelas, torres de vigilancia, chiringuitos, sectores deportivos, sanitarios, lavapies y duchas).

Como afirma Arnal (2008) “nuestra sociedad ya está madura para superar el concepto de playa actualmente en vigor, asimilada a la piscina y con los servicios que corresponden a este concepto. La playa tiene como valor añadido un enorme y preciosísimo potencial de salud que supera con creces al de los mejores balnearios, y que deja totalmente fuera de juego a las piscinas”.

El corpus doctrinal sobre el potencial de salud del medio marino se llama “talasoterapia” y aunque no se le reconozca, es el fundamento y el sustento del llamado turismo de “sol y playa”. Si bien el término de talasoterapia se ha reservado, en un principio, para los balnearios de agua de mar, la talasoterapia practicada en la misma playa, sería “talasoterapia natural”, que Mariano Arnal (2008) de la Fundación Aqua Maris, ha acuñado con el nombre de “Talasoplaya”, extendiendo así la talasoterapia a su lugar de nacimiento: las playas.

Encontrar una solución global a los destinos turísticos de “sol y playa” que en su momento fueron pioneros y que han llegado a su fase de madurez, es uno de los mayores retos de algunas zonas turísticas en el litoral español. La Talasoplaya podría ser el gran impulsor de su rejuvenecimiento a la vez que una apuesta de futuro: tanto para las Administraciones Públicas como para los empresarios. Esta propuesta se vislumbra como una óptima solución para conseguir un turismo sostenible y respetuoso con los territorios costeros, a la vez que rentable; y que podría además elevar el destino España a la categoría de referente mundial de en este segmento.

Esta propuesta pretende marcar las directrices para el diseño de experiencias turísticas singulares que satisfagan las expectativas de los distintos segmentos de la demanda del producto “sol y playa”, además de renovar el entorno en que se sustenta y mejorar la calidad de vida de la población residente.

Los objetivos específicos que se plantea conseguir con el desarrollo e implementación de la Talasoplaya, tanto en los destinos turísticos consolidados como en los emergentes, son:

- Aprovechar el conocimiento científico y universitario en torno al poder de salud y bienestar del medio marino para al turismo.
- Incrementar la oferta de productos turísticos en los segmentos de “sol y playa” y salud: lo que supone la creación de nuevas oportunidades de negocio.
- Contribuir a la sostenibilidad de los recursos hídricos, utilizando agua de mar en lugar de agua corriente.
- Disminuir la presión humana en las playas de arena fina.

- Aplicar estrategias de sostenibilidad ambiental, social y económica.
- Favorecer la socialización del valor terapéutico de la playa y del agua de mar.
- Creación de nuevos nichos de empleo: formación de talasoterapeutas y monitores de talasoplaya.

La metodología utilizada para este trabajo se basa en una investigación inicial exploratoria, bibliográfica y documental de carácter cualitativo, utilizando fuentes primarias: entrevistas personales a profesionales del sector del turismo y de la salud. También hemos recurrido a fuentes secundarias, como libros, artículos de investigación, Internet, revistas y estudios especializados en el sector turístico y la salud, tanto de carácter divulgativo como científico.

## **2. EL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

Según la OMT (1994, pág. 11) “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”.

Para Bull (1994) un destino turístico es el país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo. Otros autores (Cooper, Fletcher, Gilbert & Wanhill, 1993), definen el destino turístico como la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas. Autores como Scaramuzzi (1993) han identificado el destino turístico con una localidad o con un núcleo turístico, pero es Josep Francesc Valls (2002) quien propone una definición más amplia en la que asocia un destino turístico a una unidad territorial básica con cierta capacidad administrativa y además considera una serie de características que lo configuran: un espacio o territorio homogéneo: los destinos pueden abarcar una o varias regiones o estados y han de tener la capacidad de motivar el desplazamiento de personas hacia sí; han de tener una oferta estructurada de servicios, infraestructuras y atractivos,

orientada a la satisfacción del turista; existir una marca integradora que represente su oferta y que lo haga reconocible en el mercado turístico, además de resultar imprescindible la presencia de una cooperación vertical en materia de *marketing* para todo el espacio geográfico del destino, articulada sobre una visión estratégica.

Los destinos consolidados de “sol y playa” dominantes en España, presentan actualmente síntomas de saturación y responden al modelo de desarrollo de los destinos turísticos de segunda generación (Knowles y Curtis, 1999) que surgen en los años cincuenta - sesenta. Este periodo se caracteriza por el predominio de una Administración permisiva y un entorno especulativo, que favorecen una rápida urbanización del litoral, indolente con el paisaje y el medio ambiente, comprometiendo sus recursos para el futuro; se sobrecarga la franja litoral sin dotarla de contenido recreativo (Anton, 2005).

Los nuevos destinos de “sol y playa” surgidos en los años ochenta, los de tercera generación según la clasificación de Knowles y Curtis (1999), coexisten actualmente con los anteriores y se caracterizan por la planificación y calidad de las infraestructuras, oferta alojativa de alta categoría y diversificación de la oferta complementaria con la aparición de nuevos productos (golf, deportes náuticos y centros de conferencias, etc.).

Para comprender la situación en que se encuentran estos destinos turísticos e identificar estrategias de rejuvenecimiento, es conveniente abordar su ciclo de vida como propone Buttler (1980), el cual analiza las magnitudes turísticas básicas (oferta y demanda), con los cambios en la estructura territorial y socioeconómica y explica que el crecimiento turístico en un territorio se inicia lentamente, para experimentar con el tiempo un crecimiento más rápido, una estabilidad y, finalmente, una declinación.

A partir de la teoría del ciclo de vida, Knowles y Curtis (1999) plantean la tesis del declive irreversible de los destinos de “sol y playa” españoles de segunda generación, los que hoy en día constituyen los destinos maduros. Esta tesis se fundamenta, entre otros factores, en la pérdida de atractivo de los destinos como consecuencia de las nuevas motivaciones de la demanda y en la aparición de nuevos destinos competidores.

Agarwal (2002) considera que se ha de reflejar en el modelo de Buttler los esfuerzos de reestructuración (modernización e inversiones en infraestructuras, reorganización de productos, mejoras medioambientales, acciones formativas para los trabajadores, etc.) que realiza el destino antes de entrar en la fase de declive.

La interpretación de la evolución de los destinos también es explicada en el tránsito del fordismo al postfordismo. Donaire (1998) en su análisis de la evolución del turismo destaca que el modelo de turismo fordista prevalece desde la década de los años 50 hasta finales de los 80, momento en el que se pasa al turismo postfordista debido a la tendencia del mercado que conlleva a sustituir los productos turísticos masivos, dirigidos a colectivos no diferenciados, por productos específicos que intentan satisfacer las necesidades individuales de segmentos concretos de la población. Sin embargo, el tránsito del fordismo al postfordismo no es aceptado de forma rupturista por determinados autores (Ioannides y Debbagge, 1998; Torres, 2002) que se refieren a la coexistencia de situaciones postfordistas y fordistas en determinados destinos turísticos.

### **3. TRANSFORMACIÓN DE LOS DESTINOS DE “SOL Y PLAYA” BAJO EL PRISMA DE LA INNOVACIÓN**

---

Cuando identificamos que el destino se encuentra en una fase de estancamiento o post-estancamiento, es fácilmente predecible su declive si no tomamos medidas reorientativas que permitan un rejuvenecimiento del mismo.

A partir de la década de los noventa, las estrategias de renovación y reestructuración de los destinos maduros tienden a vincular competitividad y sostenibilidad (Ritchie y Crouch, 2003). La sostenibilidad se ha trasladado a los enfoques de planificación y gestión turística más innovadores, con el objetivo de conciliar crecimiento económico y protección del medio ambiente. Los factores clave que respaldan dicha competitividad son las variables empresariales, la relación con calidad de vida y el papel de las administraciones locales, principalmente (González y Mendieta, 2009). En el contexto de los destinos maduros, surgen nuevas ofertas y

servicios de ocio más diversificados y especializados como estrategias empresariales y políticas públicas, basadas en satisfacer a los segmentos diferenciados de turistas surgidos en el posfordismo, incorporando la vertiente recreativa como fórmula de diversificación y diferenciación de la oferta turística. Se trata de una estrategia de singularización (Anton, 2005) orientada a romper con la excesivamente estandarizada oferta de ocio de los destinos de turismo litoral, mediante la incorporación de nuevos equipamientos recreativos y/o la especialización en segmentos de demanda concretos, que penetran en el aspecto motivacional como elemento de diferenciación.

Actualmente, desde las instituciones y el ámbito académico se aboga por fórmulas para aumentar la competitividad, la sostenibilidad y la excelencia en destinos y productos, y apuestan por la innovación como factor y valor clave para alcanzar esos objetivos. “La innovación no es una moda pasajera en el sector turístico español. Es una oportunidad para obtener más beneficios” como se desprende del Informe Innovación Turística en España (Valls, 2012). En este mismo informe se expone que la tendencia de las empresas de ocio se centra en ree inventar nuevos modelos de negocio y nuevos productos, desechando los improductivos.

La aplicación de una serie de estrategias innovadoras, tal como propone Alba (2009) en su modelo, propiciarían dinámicas de transformación en los destinos. El modelo de Alba está basado en cuatro ejes de innovación básicos (productos y servicios, procesos, organización y modelos de relación) y en un quinto eje de innovación en el modelo de negocio, resultado de la combinación de varios ejes básicos. Este modelo está diseñado en torno a la innovación tecnológica y empresarial. No obstante, es totalmente extrapolable al modelo turístico sobre el que se define un destino y nos ayudará a describir las acciones de cambio.

Alba (2009) hace referencia a dos tipos de cambios para que se produzca una transformación real: un cambio radical que implica una aplicación de la tecnología, en su más amplia acepción, lo que significa una ruptura con el pasado, generalmente propuesto por un orden superior, y un cambio incremental que significa no sólo una mejora continua y una innovación sobre algo que ya existe y es conocido, sino que es resultado,



por lo general, de la participación y la implicación de un mayor número de agentes estratégicos de un destino.

En el trabajo “*Dinámicas de transformación de un destino turístico maduro*” (Parra, Melchor y Fuentes, 2010) se interpreta el modelo de Alba que centran la discusión en las siguientes dinámicas de transformación, desde el punto de vista de la introducción de cambios incrementales en un destino maduro:

- **Eje productos y servicios**
  - Repensar el cliente
  - Nuevas experiencias
  - Hibridación de productos
- **Eje procesos**
  - Repensar las operaciones
  - La “intensidad informacional”
- **Eje personas y organización**
  - Repensar el valor
- **Eje modelos de relación**
  - Turismo “persona a persona”
  - Nuevos retos en la venta de productos

Nuestra propuesta Talasoplaya está enmarcada en el eje de productos y servicios, como propuesta innovadora y dinamizadora capaz de producir una transformación de un destino turístico maduro. Una oferta de nuevas experiencias asociadas a la hibridación entre segmentos, que da lugar al diseño de una gama de productos únicos pensados en satisfacer las necesidades de salud, ocio y bienestar de una demanda creciente de “sol y playa”.

La primera constancia del concepto “hibridar” referido a la emergencia de nuevos modelos de negocio, viene de la mano de Alfons Cornellá en su artículo “Híbrido” (2005) en el cual subraya que “muchas de las innovaciones que se verán en los próximos años provendrán de la hibridación de productos y servicios actuales”.

Es Frans Johansson (2005) quien en su obra “El efecto Medici” profundiza en la idea de innovar en la intersección entre disciplinas y mercados,

y parece establecer un nuevo teorema o ley de la innovación: “mientras más diferentes sean las partes que se combinen, más oportunidades de innovación habrá, y por lo tanto, se producirán innovaciones de más calidad, más rompedoras”.

La hibridación, innovación multidisciplinar o innovación en la intersección, no es un fenómeno novedoso, pero actualmente convergen en ella una serie de factores que hace que se multiplique de forma extraordinaria.

En el marco que nos ocupa, con “hibridar” nos referimos a la combinación de dos segmentos, uno de salud, la “talasoterapia” y otro turístico, el turismo de “sol y playa”, entre los cuales no existe ninguna conexión reconocida, dando lugar así al turismo de Talasoplaya en torno al cual no solo surgen nuevos productos turísticos, sino que propiciaría la evolución integral de los destinos hacia una cuarta categoría que le añadiríamos a la clasificación que Knowles y Curtis (1999) han postulado para los destinos turísticos de “sol y playa”.

#### **4. EL ENTORNO DE LA TALASOPLAYA**

---

Antes de detallar en qué consiste esta novedosa propuesta, es conveniente realizar cierta contextualización acerca del entorno en el que tiene lugar la Talasoplaya, y de los conceptos que estamos tratando.

##### **4.1. EL TURISMO DE SALUD. LA TALASOTERAPIA**

La evolución del turismo internacional tal y como lo conocemos actualmente, nos hace olvidar que sus orígenes están ligados a la medicina, a los llamados viajes de salud que, ya en el s. XVIII, la clase burguesa europea realizaba a balnearios y a lugares de clima saludable en el sur de Inglaterra, el Mediterráneo y las islas más meridionales de Europa: Azores, Madeira y Canarias (González Lemus, 2007).

Sánchez Zapata (2006) sostiene que el turismo de salud es acudir a un centro donde se ofrece una serie de técnicas para mejorar y equilibrar el estado de salud y bienestar y/o recuperar la salud. Para San José Arango (2003) turismo de salud se refiere, fundamentalmente, al ocio combinado

con terapias naturales basadas en la utilización curativa del agua, del clima, del masaje, de la dietética y del ejercicio físico.

El turismo de salud implica el desplazamiento de grupos que buscan un lugar armonioso y tranquilo donde puedan, además de curar alguna dolencia, enriquecerse con conocimientos culturales y sana diversión que no tienen en su lugar de residencia. Por lo general, la atención que se brinda en este tipo de turismo es personalizada, orientada a satisfacer y superar las expectativas del cliente. En el turismo de salud se distinguen dos vertientes: la turística y la médica. La vertiente turística está más relacionada con el turismo que con la medicina. Se busca salud en los centros turísticos como *spa*, balnearios, centros de talasoterapia, etc. (San José Arango, 2003; Sánchez Zapata, 2006). En cambio la vertiente terapéutica está directamente relacionada a los servicios e instalaciones sanitarias.

La talasoterapia proviene del griego *thalassa* (mar) y *therapeia* (cura) y es el aprovechamiento del medio marino para el mantenimiento y mejora de la salud. Las aguas marinas se caracterizan por su alta mineralización, alta densidad y composición química rica en cloruros, sodio, magnesio, calcio, potasio, yodo, etc. La talasoterapia no solo consiste en la utilización del agua de mar, sino también en la aplicación de peloides marinos denominados limos; en la exposición de manera metódica y sistemática al sol (helioterapia); en la aplicación total o parcial de arena del mar caliente ((psammoterapia) y en la climatoterapia marina (utilizando la atmósfera, temperatura, humedad, vientos, presión barométrica, etc.).

En los últimos cien años, la talasoterapia ha experimentado una evolución espectacular: se han unido en ella la tradición balnearia, la hidrología médica, las técnicas de hidroterapia y la demanda creciente de recursos naturales, tanto para el mantenimiento de la salud y del bienestar, como para su recuperación. Todo ello contribuye finalmente al auge y potenciación de la playa como una de las opciones de ocio y vacaciones más saludables.

La Talasoterapia es un método terapéutico que forma parte de la oferta de turismo de salud y que consiste en hacer uso de todos los elementos de un entorno marino: el clima, el agua de mar, la arena, los lodos, las algas y todas las demás sustancias de origen marino, mediante los cuales, y

bajo los procedimientos adecuados, pueden conseguirse resultados físicos y psíquicos beneficiosos para el ser humano.

En la actualidad la Federación Mer et Santé<sup>1</sup>, propone una definición más amplia: “En una ubicación privilegiada, la talasoterapia es la utilización simultánea, bajo supervisión médica y con un objetivo preventivo o curativo, de los beneficios del medio marino, que comprenden el clima marino, el agua de mar, los barros marinos, las algas y otras sustancias extraídas del mar” (Farnós de los Santos, 2003). Esta definición resalta que la ubicación estratégica para este tipo de tratamientos es el entorno marino, es decir, que sólo puede existir cerca del mar, nunca en la montaña o en la ciudad; que su fin es favorecer a la salud humana mediante la curación o reducción de patologías, y finalmente menciona cada uno de los componentes de este entorno.

El empleo del medio marino con fines curativos, se conoce desde hace más de 4.000 años. En papiros del antiguo Egipto se hace referencia a los usos de los lodos del delta del Nilo y en la antigua Grecia el agua de mar se utilizaba con fines terapéuticos. Entre el legado que dejó Hipócrates a la medicina están sus recomendaciones del uso de agua de mar y cataplasmas de algas para diversas dolencias. El mayor auge de la talasoterapia se experimentó en la época de la Roma Imperial, cayendo esta en desuso durante toda la Edad Media (Rocha, M., 2004). No es hasta el s. XVIII cuando se reaviva el interés por las aportaciones beneficiosas de la talasoterapia a la salud, dando lugar al desarrollo de nuevas técnicas y tratamientos. La corriente higienista de la medicina fue, en gran medida, la responsable de este resurgimiento, que se basó fundamentalmente en la recomendación por parte de los médicos a sus pacientes del acercamiento al medio marino en sus periodos de convalecencia.

Si bien el uso de la talasoterapia estaba en un principio íntimamente relacionado con el padecimiento de enfermedades, es a mediados del s. XX cuando su disfrute se convierte en meramente turístico, teniendo su mayor etapa de desarrollo entre los años 60 y 90 del siglo pasado; hasta

---

1 Federación Internacional de Talasoterapia Mar y Salud: agrupa a todas las asociaciones de talasoterapia.

llegar a la actualidad como un producto turístico de gran demanda entre el segmento de turismo de salud.

En el primer tercio del siglo XX se constituye la Asociación Internacional de Talasoterapia, con la celebración de su primer congreso en 1914. Con este evento comienzan a desarrollarse los centros de talasoterapia con el fin de responder a las diversas expectativas de la clientela: salud, relajación y belleza. En 1986 se constituye en Francia la Federación Mer et Santé (Mar y Salud), que se establece como el referente actual de los centros de talasoterapia en Francia y otros países del mundo, principalmente en el continente europeo.

A partir de principios de este siglo XXI se ha configurado un movimiento importante de practicantes de las curas hidropónicas (ingesta) de agua de mar, sobre todo en España e Iberoamérica, gracias a la divulgación de sus propiedades nutricionales y terapéuticas realizadas por las Fundaciones Aqua Maris, Seawater, Prodimar y Odimar, entre otras, basadas en los trabajos de investigación de René Quinton, de diversas instituciones y universidades.

El agua de mar, que junto con el sol constituye el epicentro del turismo de “sol y playa”, es usada con fines curativos desde la antigüedad. Eurípides (480-406 a.C.) afirmó que “el mar cura todas las enfermedades del hombre” sin embargo le debemos a René Quinton (1866-1925) el redescubrimiento en la época moderna de ese gran poder terapéutico. Los trabajos científicos de este sabio francés le llevaron a postular las Leyes de la Constancia apoyadas por experimentos irrefutables. Demostró no sólo el origen marino de la vida, sino también la permanencia en nosotros del medio marino en la concentración en la que surgió la primera célula. Los mamíferos, y por supuesto el hombre también, llevamos ese mar original en nuestro interior (Mahé, 2001). El plasma de Quinton es agua de mar isotónica para ser aplicada por ingesta o inyección. René Quinton demostró su eficacia real en el tratamiento de enfermedades graves y mortales en su época, como la deshidratación en el lactante, el cólera, la atrepsia o grave desnutrición infantil. También demostró su gran utilidad en otras enfermedades como las dermatosis, las gastritis, las gastroenteritis crónicas, etc.

La interacción del agua marina, el clima, el sol y las algas reporta numerosos beneficios psicofísicos, tales como la obtención de minerales que no son suministrados por la dieta, una mejora de la movilidad y asimismo favorece la relajación del cuerpo y la mente. El clima marino es estimulante por la luminosidad, la ionización y las sustancias salinas en suspensión; y por otro lado es sedante por su temperatura, la presión atmosférica y la humedad. La Talasoterapia favorece la mejora de numerosas afecciones.

El profesor Mariano Arnal (2008), Vicepresidente de la Fundación Aqua Maris, el cual ha publicado diversas propuestas sobre el disfrute y los beneficios de la Talasoterapia en la propia playa, afirma que “La playa es el mejor de los balnearios, porque el agua de mar es la síntesis de todas las aguas minerales; porque en la unión de la tierra con el agua tenemos el mejor microclima; porque la combinación de agua de mar y sol es excelente para la salud y porque la alternancia frío calor estimula la circulación dérmica”.

## **4.2. LA TALASOTERAPIA EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Para definir las estrategias competitivas del producto Talasoplaya, es decir, el conjunto de medidas que nos permitirán mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, tenemos que conocer el doble sector en el que se desarrolla: el turismo de salud, en su vertiente termal (balnearios, centros de talasoterapia y spas) y el turismo de “sol y playa”.

Resaltar que el turismo de salud en España, y en particular en su especialidad de talasoterapia y spa, es un segmento pujante que en los últimos diez años se ha extendido más allá de los tradicionales balnearios o estaciones termales. Los 740 hoteles con spa y centros de talasoterapia situados mayoritariamente en Canarias y Andalucía, y con una capacidad hotelera de unas 188.000 plazas, alcanzaron en 2011 un volumen de negocio de 3.250 millones de euros, lo que supone un 11% más que el año anterior según las conclusiones del estudio “Sectores” (DBK, 2012). En cambio el volumen de negocio de las 115 estaciones termales que operan en España se situó en 250 millones de euros en 2011, tras registrar una caída del 2% respecto al año anterior.

El dinamismo de la demanda extranjera y la tendencia de incorporación de spas en hoteles ya existentes, explican el crecimiento de estos otros establecimientos, que en 2011 se aceleró hasta el 10,9%.

La prestación de servicios de salud y bienestar aportó unos ingresos totales de 350 millones de euros en 2011, correspondiendo 90 millones a las estaciones termales (el 26%) y 240 millones al grupo de otros establecimientos (74%).

El volumen de negocio de las estaciones termales se redujo en torno a un 4% en 2012 y está previsto que también disminuya alrededor de un 2% en 2013, penalizado por la caída del gasto de las familias españolas y la previsible contracción del presupuesto público destinado a programas de termalismo social.

Por su parte, los ingresos de los hoteles con spa, centros de talasoterapia y especializados en salud y bienestar está previsto que disminuyan también ligeramente en el bienio 2012-2013, en torno al 1% anual. El mantenimiento de tasas de variación positivas en la demanda extranjera, permitirá compensar la caída del segmento nacional.

### **4.3. EL TURISMO DE “SOL Y PLAYA”**

Los orígenes del turismo litoral nos trasladan al siglo XVIII, a los viajes que la clase burguesa europea realizaba a darse baños de mar por recomendación médica. Su secuencia evolutiva abarca el surgimiento del turismo de masas. Tras la Segunda Guerra Mundial, emerge el turismo de masas bajo parámetros fordistas, hasta la evolución más reciente que se identifica tanto con patrones posfordistas como neofordistas. Los espacios turísticos litorales se caracterizan por su dinamismo y por su estado de transición casi permanente (Agarwal y Shaw, 2007).

Desde el punto de vista evolutivo, Knowles y Curtis (1999) clasifican los destinos litorales en tres categorías: primera, segunda y tercera generación. Los de primera generación están ubicados en la costa norte de Europa, en áreas industrializadas con una oferta fragmentada y sin dependencia de tour operadores (entraron en declive en la década de los sesenta debido al desarrollo del transporte aéreo); los de segunda gene-

ración ofrecen el producto de “sol y playa” masificado, inserto en el modelo de producción fordista, lo que facilita economías de escala a través de la comercialización de paquetes combinados; y los destinos de tercera generación se caracterizan por la infraestructura, planificación, control y calidad (oferta de alojamientos de alta categoría, exóticos; ofrecen golf, deportes náuticos y centros de conferencias).

Muchos destinos de segunda generación presentan síntomas de saturación y hay una preocupación acerca del futuro de esos destinos. El modelo de turismo de masas requiere el desplazamiento de un gran número de personas, y la calidad y la diferenciación son sacrificadas por los bajos precios (Knowles y Curtis, 1999). Eso deriva en la producción de bienes y servicios homogéneos, de baja calidad y fácilmente sustituibles.

Los destinos turísticos costeros españoles se han desarrollado en un escenario caracterizado por los siguientes rasgos generales (Yepes, 2007):

- Un nivel de gestión débil, centrado básicamente en las labores de limpieza y primeros auxilios.
- Una ordenación del funcionamiento de la playa y de las zonas de baño ineficiente.
- Una ordenación territorial y urbana de la zona litoral y sus accesos mejorables.
- Carencia de una visión preventiva que permita reducir los efectos previsibles de las catástrofes naturales y ambientales.
- Inadecuación de los medios económicos y humanos necesarios para la gestión de las playas, con lagunas organizativas y de definición de responsabilidades.
- Insuficiencia en la recogida de indicadores e información, obviándose otros como la opinión de los usuarios, indicadores físicos y biológicos, etc.

El turismo de “sol y playa” surge sobre una oferta basada en el buen clima, el mar y las playas. Es un producto turístico que genera gran volumen de demanda y en muchos destinos se encuentra actualmente en fase de madurez y con una dura competencia entre ellos. Este turismo ha propiciado una gran congregación de equipamientos en las zonas costeras, así como la concentración del poder de comercialización en manos de



unos pocos turoperadores (Martín, s.f.). A partir de los años ochenta, el turismo náutico ha sido una apuesta por la revitalización de los destinos maduros de turismo de “sol y playa” con el objetivo de satisfacer al turista postfordista. El turismo náutico ofrece vacaciones activas junto al mar, practicando deportes y por tanto buscando salud en contacto con el agua (vela, surf, windsurf, submarinismo, kayak, etc.), compartiendo la actividad con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa de las zonas costeras (Martín, s.f.).

La ocupación turística del litoral español en sus casi ocho mil kilómetros de costa arroja una media de 6.365 turistas por Km. en el año 2011 (frente a los 5.861 del año anterior), lo que supone un incremento del 8,6% en relación con 2010. El 83,4% del flujo de turistas recibido en España fue absorbido por Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía y Comunidad Valenciana, todas ellas Comunidades costeras (Banco Público de Indicadores Ambientales, 2012).

## **5. TENDENCIAS DEL MARKETING. DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

Las tendencias actuales del marketing según Gianotten y de Wit (1991) señalan las líneas de evolución que se van a confirmar en el futuro y que se caracterizan por la internacionalización de los mercados; la democracia directa, participativa y multiforme; la competitividad de productos de bajo precio y máxima calidad; la tendencia, que incluye en un mismo producto múltiples servicios y valores; las tecnologías multimedia interactivas; las estrategias conjuntas interempresas; la visión del cuidado y conservación del medioambiente; el conocimiento y el talento; la flexibilidad y la creatividad; la diferenciación, innovación e inventiva continua. Se imponen, por tanto, las leyes del mercado como única opción para alcanzar el desarrollo y la evolución del marketing que trata de controlar al cliente y dirigirlo hacia un nuevo enfoque que busca conectarlo y colaborar con él: es el llamado marketing colaborativo o marketing inverso.

La agencia de publicidad J. Walter Thompson (JWT, 2013) ha elaborado un estudio que nos permite identificar algunas tendencias actuales en el marketing destacando cómo las marcas y las organizaciones están im-

pulsando su presencia en nuestras vidas a través de las nuevas tecnologías, y también cómo los consumidores cambian sus hábitos y sus formas de actuar influenciados por estas nuevas directrices. Del mismo modo, el estudio pone de manifiesto la importancia del impacto que el estrés y la felicidad tienen sobre el bienestar.

Según el mismo informe nos adentramos en la era del “súper-estrés”: nuestro ritmo de vida se dispara y empieza a ser una preocupación desde el punto de vista médico; y es conveniente tomar conciencia de ello y esforzarse por reducirlo incrementando la vida familiar, el deporte, los *hobbies*, la meditación, etc.

La felicidad se ha convertido también en una parte fundamental del bienestar, debido a la idea de que una persona feliz es una persona sana y equilibrada. La prevención es una pauta y una recomendación cada vez más entendida y practicada por la población, que hace más deporte, come más sano, toma en cuenta su salud y procura mantenerse en forma descartando el alcohol y el tabaco de sus hábitos.

JWT asegura que el marketing se ha de centrar en explotar, estimular y disparar los sentidos ya que los consumidores buscan productos, servicios y experiencias que les gratifiquen y les hagan disfrutar.

Los principios del marketing centran sus esfuerzos en lograr la transición del enfrentamiento a la colaboración para crear un estrecho vínculo entre ésta, los clientes y los colaboradores externos, que es lo que determinará el éxito o no de la empresa (Kotler, 2004); lo cual provoca que los procedimientos tradicionales para el diseño de productos deban evolucionar con el tiempo actual en que la inmediatez de la información y la segmentación total han provocado cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

En el concepto del marketing turístico, se considera el producto como todo aquello, bien sea material o inmaterial, que satisface necesidades y deseos de los turistas y que se caracteriza por su intangibilidad, caducidad, agregabilidad, heterogeneidad, así como simultaneidad de producción y consumo.

Los especialistas del marketing Santesmases (1992), Mazur (2002) con el despliegue de la función de calidad, Kotler (1992) y Martín Fernández

(2003), han planteado procedimientos adaptables al diseño de productos turísticos. Estos procedimientos constan de varias etapas que establecen ciclos para cada una de las variables del marketing operativo (producto, precio, comunicación y distribución); cada uno concluye con la definición de las estrategias y acciones que se deben desarrollar: búsqueda y análisis de la información, definición de los atributos y concepto del nuevo producto, diseño del producto, definición del precio, posicionamiento, definición del canal de distribución y retroalimentación.

## **6. TALASOPLAYA. PROPUESTA DE RENOVACIÓN TURÍSTICA**

---

Actualmente, las actuaciones en las playas están centradas principalmente en disponer, y no en todas, de servicios de limpieza, vigilancia, socorrismo, seguridad higiénico-sanitaria, hamacas, zonas deportivas y chiringuitos; además de otras infraestructuras como papeleras, wc, duchas, pasarelas, etc.

Consideramos que este modelo de gestión de la playa, que está vigente desde hace más de treinta años, ha de evolucionar e introducir nuevos parámetros que consigan renovar los destinos turísticos de “sol y playa” propiciando la creación de toda una gama de productos diferenciados y actividades asociadas acordes con la vocación del territorio y el paisaje litoral. Esta renovación pasa por la implantación de elementos de calidad en la franja litoral en concordancia con la tipología del turista postfordista vigente en la actualidad, y que consiste en facilitar la práctica de actividades como la talasoterapia (con las instalaciones pertinentes al efecto), actividades relajantes y reequilibrantes (masajes, yoga, meditación, ejercicios bioenergéticos, etc.) rutas de senderos junto al litoral, (caminatas, ciclismo, barranquismo, etc.), escalada en acantilados, deportes en la playa (fútbol playa, voley-playa, etc.) así como acondicionar miradores para contemplar el paisaje litoral y centros de interpretación del entorno marino.

Lo que proponemos es poner en valor la playa y la costa como lugar al que se puede ir a hacer salud sin renunciar por ello a su función lúdica. Compaginar el ocio y la salud en la playa. Y hacerlo con la convicción de que la playa está en perfectas condiciones de competir en valor terapéu-

tico con los centros de Talasoterapia, sobre todo en aquellos lugares donde el clima permite gozar de la playa casi todo el año.

A continuación analizaremos algunos factores que respaldan la idoneidad de la Talasoplaya como producto turístico renovador de los destinos turísticos maduros españoles:

- **La playa** es el activo máspreciado de los recursos turísticos costeros y según la clasificación de los recursos turísticos propuesta por Gunn (1988) un recurso básico dentro del sistema turístico del turismo de “sol y playa”, capaz de atraer a una creciente demanda por sí mismo y constituyendo la motivación principal del viaje. Las playas son el mayor yacimiento de salud natural del planeta. España cuenta con 7.876 Km. de costa de los cuales más de tres mil son playas de arena fina para el disfrute de los turistas, soportando en la época estival una enorme sobrecarga. En el informe “Innovación turística en España” (Valls, 2012) se sostiene que el 57% de las localidades costeras en España brinda una superficie menor a los cinco metros cuadrados de playa por turista, además de presentar un comportamiento fuertemente estacional, con un 87% de ocupación durante el mes de agosto y tan sólo un 35% fuera del verano, dando lugar a la imperiosa necesidad de desarrollar nuevos productos turísticos que contribuyan a desestacionalizar la demanda.
- **El clima** ejerce una gran influencia en el desarrollo de un determinado segmento turístico, en una determinada región, así como en la oferta de recursos naturales y en la estacionalidad turística (Gómez, 2005). El turismo de “sol y playa” es una actividad dependiente de la relación clima/tiempo meteorológico. El clima cálido del que goza España, así como el número de horas de sol, superior que al resto de Europa hacen que sea el destino líder mundial en el segmento de “sol y playa”, destacando el destino Canarias, donde las condiciones climatológicas superan al resto de España y que nos permiten tener un índice de estacionalidad del 0,09 frente al promedio nacional que es del 0,14 (IET, 2013).
- **La demanda** de los 57,7 millones de turistas internacionales que recibió España en 2012 el 85,7% de ellos realizó el viaje motivados por de

ocio/vacaciones (IET, 2013). Disfrutar del sol y la playa fue para el 40% los europeos la principal motivación de sus vacaciones en el año 2012, según el estudio de la Comisión Europea “Attitudes of Europeans towards Tourism” (Flash Eurobarometer 370, 2013), mientras que para el 36% fue visitar familiares o amigos. Para poco más de una cuarta parte (26%) la razón fue pasar las vacaciones en contacto con la naturaleza, mientras que para el 22% de los turistas lo fue por razones culturales y el 20% para visitar una ciudad. Alrededor de uno de cada diez viajaron para disfrutar de un tratamiento de wellness, spa o salud (12%), mientras que el 10% declararon que las actividades deportivas son la razón principal de sus vacaciones y para al menos uno de cada veinte (7%) lo fue un evento específico, como un festival.

En este mismo informe el análisis sociodemográfico pone de manifiesto que la única diferencia entre los hombres y las mujeres, en cuanto a la principal motivación del viaje, es que las mujeres tienden más a visitar familiares o amigos como razón principal para sus vacaciones (40% vs 33%).

Los encuestados mayores de 55 años tienen como razón principal de sus vacaciones realizar tratamientos de wellness, spa o salud (15%) y disfrutar de la naturaleza (29%) en contraposición al segmento de 15-24 años de edad (8%). Para el segmento comprendido entre los 25-54 años de edad es la cultura su principal motivación (25%), pero los que menos vacaciones toman motivados por el sol y la playa (31%). Por otro lado, los encuestados entre 15 y 24 años de edad son los que más viajan para asistir a un evento específico como una fiesta o un concierto (14%). La visita de familiares o amigos es para los de 15-39 años de edad su motivación principal para organizar sus vacaciones (43%).

En el estudio anteriormente mencionado también se refleja que los recursos naturales, tales como el paisaje y el clima, es para el 44 % de los encuestados el factor más relevante que consideran para repetir unas vacaciones en el mismo lugar. Tres de cada diez volverían a un destino de vacaciones debido a la calidad de los alojamientos (31%). Más de la mitad (56%) consideran que las recomendaciones de amigos, colegas o familiares son las más importantes en el momento de tomar decisiones sobre

los planes de viaje, seguido de la información obtenida de sitios web de Internet (46 %) y además prefieren el uso de Internet para organizar sus vacaciones (53%).

España fue el destino más popular para los turistas europeos en 2012 (10%), seguido por Francia e Italia (ambos con un 8%). Los europeos optan por organizar sus vacaciones por su cuenta (36 %), seguido de cerca por la compra de paquetes turísticos (33 %). Un hecho relevante es que la compra de paquetes turísticos se ha incrementado en popularidad desde el anterior estudio (2010) en un 10%, mientras que las reservas realizadas de manera individual han disminuido en un 13%.

Los europeos manifiestan su máxima satisfacción con los recursos naturales (95%) y la calidad del alojamiento (92%). El índice de satisfacción más bajo fue para la disponibilidad de instalaciones accesibles para personas discapacitadas (50%).

## **6.1. PROPUESTA DE PRODUCTOS TALASOPLAYA**

La Talasoplaya, práctica de la talasoterapia en la misma playa, puede satisfacer plenamente las necesidades de los turistas que buscan en un destino de “sol y playa”, bienestar y mejoras en su estado de salud: con la ventaja de que es ofrecido en el entorno natural donde ha tenido origen esta terapia, practicada desde hace milenios.

El practicar la talasoterapia en la propia playa reporta una importante ventaja competitiva por ofrecer una serie de beneficios para la salud que supera con creces a los ofrecidos en los modernos centros talaso o spas. Los tratamientos que podemos realizar utilizando todos los elementos que encontramos en el medio marino, serán de la máxima calidad si los realizamos en su entorno natural y superiores a los ofertados en cualquier otro tipo de instalaciones.

No es objetivo de este trabajo crear los productos de Talasoplaya como propone el marketing mix, pero sí nos vamos a valer de algunas de sus herramientas para definir el nuevo concepto y sus atributos.

Proponemos dentro del mercado de referencia del “sol y playa” crear una amplia gama de productos de Talasoplaya cuyo eje es la práctica de

la talasoterapia en la playa o en la franja de costa más próxima al mar, adaptables a las particularidades de los enclaves en los que se vaya a implantar y a la satisfacción de la demanda a la que van destinados.

El uso exclusivo de agua de mar en las instalaciones es una propuesta altamente innovadora y una alternativa real para el ahorro de agua corriente que podría ser trasladada al resto del sector turístico para su uso en piscinas, jardines y cocina. Los recursos hídricos (agua corriente o dulce) escasean y representan solo el 0,5 % del agua sobre la Tierra, en cambio el 97,5 % del agua está en el mar disponible para todos, sólo tenemos que aprender a aprovecharla.

### Gama de productos

- **Talaso playa Natural:** la propia naturaleza provee de recursos para nuestra salud y bienestar. En la playa, con el agua, el sol, el clima y la arena se puede desarrollar un repertorio de talasoterapia natural sin limitaciones dignas de tenerse en cuenta: simplemente se ha de poner a disposición de los turistas la información necesaria para practicarla. Unos simples paneles informativos en las propias playas, guías como las ya editadas por la Fundación Aqua Maris o una aplicación para dispositivos móviles servirán para orientar a los usuarios de las playas cómo sacarle mayor provecho a su estancia en ella en beneficio de su salud. Pueden desarrollarse asimismo, programas de relajación físico-mental, de purificación y desintoxicación y de embellecimiento corporal. Estas prácticas se pueden llevar a cabo de forma individual, haciendo uso de las herramientas referidas anteriormente, o en grupos guiados por monitores en talaso playa.
- **Talaso playa Spa:** este producto requiere de unas instalaciones para desarrollar la prestación de los servicios. Esta propuesta se estructura en un producto principal que es el circuito de talasoterapia, cuyas dimensiones y elementos que lo componen dependerán del presupuesto y viabilidad del proyecto; pero que puede estar formado por: jacuzzi, duchas de hidromasaje, arenarios, camas de agua relax, pediluvio, pileta de tonificación, zona relax, termas, saunas, lodarium, res-

piratorio y duchas; y otros productos-servicios complementarios relacionados con la salud y el cuidado personal como son masajes, tratamientos con algas, venta de publicaciones y merchandising y servicio de bar con aguas isotónicas y zumos naturales con mezcla de agua de mar, etc.

El carácter esencial de esta instalación de Talasoplaya (con la particularidad de que exteriormente puede ser muy similar a cualquiera de las demás instalaciones de la playa), es un espacio mínimo de construcción formada por módulos removibles integrados en el entorno donde se vaya a ubicar, por lo que es adaptable a cualquier playa, ya sea de arena, de piedras o de roca e incluso flotando en el mar o en una laguna de agua de mar. Al tratarse de unas instalaciones modulares se podrá ubicar en cualquier zona de la playa o litoral. Los tamaños y combinaciones son infinitos.

En las instalaciones de Talasoplaya se tendrán en cuenta criterios de sostenibilidad ecológica, por lo que se garantiza una mayor calidad y longevidad por ser de fácil mantenimiento y adaptables para los cambios de uso. Exigen menos reparaciones y al final de su ciclo de vida son fácilmente desmontables y reutilizables; además de adoptar las directrices de la arquitectura bioclimática (Bongiovanni, 2007):

- Optimización de los recursos naturales.
- Ahorro energético.
- Ahorro de agua potable: consumo cero. Uso exclusivo de agua de mar.
- Uso racional de las energías renovables.
- La construcción con el clima.
- Arquitectura pasiva o construcción sana.
- Reducción de emisión de residuos (reciclaje y depuración).
- Sin producción de aguas residuales ni emisión de CO<sub>2</sub>.

Este producto requiere de capital humano especializado: los talasoterapeutas.



## Subproductos de Talasoplaya Spa

- **Talasoplaya Spa Wellness:** diseño para todo tipo de público y para playas de arena y en lagunas de agua de mar.
- **Talasoplaya Spa Watersports:** propuesta ideada para la práctica de deportes acuáticos y su aprendizaje, en combinación con experiencias de relax y salud. Es una propuesta para maximizar el potencial de salud que nos ofrece el mar.
  - Talasoplaya Spa Wind.
  - Talasplaya Spa Kite.
  - Talasoplaya Spa Vela.

- **Talasoplaya Spa Rocas:** dirigido a todos los segmentos de la demanda y para instalar en costas rocosas. Esta instalación nos permite ampliar el aprovechamiento del litoral para su disfrute. Consigue serpentear la costa uniendo diferentes espacios y consecuentemente acercándonos a experiencias antes inimaginables de integración con la naturaleza. Este producto contribuiría a disminuir la sobrecarga de algunas playas de arena fina.

Los productos se pueden adaptar y orientar a cada uno de los subsegmentos de la demanda, así como el watersports a cada uno de los deportes náuticos. El lugar donde se vaya a ubicar será el que nos oriente a la hora de diseñar la instalación, pues depende tanto de las características físicas del entorno como de las características del público objetivo.

- **Rutas Talasosaludables:** se trata de diseñar rutas junto al litoral en las que se combina ejercicio físico (caminatas, escalada, barranquismo, etc.), Talasoplaya (natural o spa), contemplación de la fauna marina y del paisaje litoral. El aire marino está cargado de minúsculas gotas de agua de mar y es rico en ozono, yodo e iones negativos, lo que le confiere propiedades antibióticas, calmantes del sistema nervioso además de estimular la acción de las defensas del organismo, así que cualquier actividad o ejercicio realizado en este ambiente tiene un efecto mucho más saludable en nuestro organismo que si lo hiciéramos.

mos en un gimnasio. Este producto puede ser disfrutado por los turistas en cualquier época del año, por lo que su expansión por toda la costa española favorecería a reducir la estacionalización de la ocupación turística del litoral.

Aunque no es objeto de este *paper*, queremos exponer las posibilidades de creación de productos de Talasoplaya aplicables a otros destinos turístico como son los Circuitos Talasosaludables (para playas urbanas y pueblos pesqueros), los Campamentos turísticos con Dispensario Marino (proyecto de turismo solidario que contribuiría a la atenuación de la pobreza en países en vías de desarrollo) y los Oasis turísticos Marinos (llevar la playa a zonas del interior, incluso desiertos). Tanto en los Campamentos Turísticos como los Oasis Marinos se trataría de aprovechar al máximo las posibilidades del uso del agua de mar, no solo para la salud y carencias nutricionales, sino también como sustituta del agua dulce para los servicios básicos de las instalaciones, la gastronomía, la agricultura y ganadería; además de su disfrute por parte de los turistas también se transmitiría a la población local este conocimiento para su beneficio.

## 7. CONCLUSIONES

---

Desafortunadamente, en los últimos años, los diseñadores del turismo al más alto nivel, administraciones y empresarios han reducido el turismo de “sol y playa” poco menos que a un fenómeno de “palurdos que van hacia la mar”, el llamado turismo de masas. Ignoran la fuerza que ha atraído a esos turistas hacia nuestras costas y en vez de tratarlos con respeto y esmerarse en encontrar el modo de ofrecerles obsequiosos los tesoros que todavía tienen escondidos nuestras playas, intentan desviar su interés infructuosamente hacia otro tipo de turismo: cultural, elitista-deportivo, gastronómico, de aventura y mucho más, cuando la realidad a la que permanecen ajenos estos diseñadores de nuevos caminos, es que todavía apenas han iniciado una explotación racional del turismo de “sol y playa”.

Están convencidos de que el máximo interés de los turistas no es otro que el hotel. No se dan cuenta de que el fin del viaje y de la estancia es la

playa, y que el hotel no es más que un medio. A partir de esa convicción se han desentendido de la playa y han dejado que cada uno la disfrute como mejor sepa o pueda, lo cual se lleva a cabo, en general, bastante pobremente.

Desde hace unos 60 años, se ha producido en todo el mundo el mayor movimiento de retorno a los recursos naturales para la salud. La manifestación más espectacular de este movimiento ha sido la afluencia prácticamente universal a las playas, tanto en el periodo fordista como postfordista, en busca de los dos factores de salud y bienestar más potentes que existen en la Tierra: el sol y el mar. Por consiguiente, una oferta de ocio y bienestar que se sostiene sobre estos dos factores ha de tener forzosamente una aceptación proporcional a su bondad. La oferta turística de “sol y playa” ha funcionado no por la genialidad de ninguna Administración o empresa, sino por la fuerza de atracción que ejercen por sí mismos el sol y la playa. Y si en España el turismo de “sol y playa” ha funcionado especialmente bien es porque el clima es propicio y las playas tienen una calidad muy singular, que es lo que más aprecian los turistas que nos visitan; por lo que no habiéndose alterado en absoluto los dos principales motores que atraen a los turistas hacia nuestro litoral, no tiene ningún sentido desviar su interés hacia otros segmentos.

Lo que sí ha cambiado son los gustos y preferencias de los turistas. Se ha pasado de un turismo de masas (turista fordista) a un turismo neofordista y postfordista, más selecto, que se caracteriza por la búsqueda de nuevas vivencias que le proporcionen bienestar. Por tanto lo que realmente conviene es centrar el interés y los esfuerzos de Administraciones y de empresas en potenciar la playa, ofreciendo productos innovadores, y no en desviar la atención de los turistas del “sol y playa”, que sigue interesándoles, y mucho; sino en acentuar este interés, renovando la playa, adaptándola a este nuevo turista.

La forma más razonable y productiva de potenciar el “sol y playa” es aprovechar la percepción que tienen muchos de nuestros visitantes, que ven la playa como un gran recurso de talasoterapia natural al aire libre. Actuando en esa dirección, lo más conveniente es llevar a cabo algunas actuaciones en la playa para reforzar esta percepción y para atender ex-

plícitamente esta demanda que le asigna tan alta calidad a nuestro destino. El perfil de nuestros turistas nos permite prever que es más fácil atraer visitantes hacia un turismo de salud de estas características, que atraerlos hacia otras especialidades turísticas (sirva el turismo de golf como ejemplo).

España reúne las mejores condiciones para la creación de este nuevo producto turístico (y no digamos Canarias), no sólo por sus inigualables condiciones climáticas y por la fascinante belleza de sus playas, sino también porque esta demanda está muy consolidada; por lo que toda actuación en este sentido tendría una acogida entusiasta. Se trataría por tanto de dar forma a este nuevo producto turístico, tan a la medida de nuestros destinos costeros, convirtiendo así al destino España en la plataforma de lanzamiento de la Talasoplaya con lo que alcanzaría la categoría de referente internacional por su capacidad de diferenciar su oferta de “sol y playa” en un mercado cada vez más competitivo. Esta propuesta, tan ligada a nuestro clima y a la calidad de nuestras playas, tiene especial interés para los destinos maduros de “sol y playa”, especialmente en orden a su renovación y revitalización. Renunciar a esa revitalización de esta nuestra máxima especialidad turística, pondría en grave riesgo todo lo que ha conseguido el destino hasta el momento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, S. (2002). “La reconversión del turismo costero: el ciclo de vida del destino turístico costero”. *Annals of Tourism research en español*, vol 4, nº 1, pp. 1-36.
- Agarwal, S. y Shaw G. (2007). “Managing Coastal Tourism Resorts. A Global Perspective”. Clevedon, UK. Agarwal y Shaw ed.
- Alba, M. (2009). “I-empresarios”. Madrid. Lid Editorial Empresarial.
- Antón Clavé, S. (2005). “De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral” en *Papeles de Economía Española*, Fundación de las Cajas de Ahorros, nº 102, pp. 316-332.
- Arnal, M. (2008). “Talasoplaya”. Barcelona. Solinain Ediciones.

- BDK (2012). "Principales conclusiones Balnearios". (Versión electrónica). Sectores. BDK consultores
- Bongiovanni, B. (2007). "La arquitectura ecológica: 10 principios". Extraído el 13 de octubre de 2013 desde [http://ecosofia.org/2007/03/la\\_arquitectura\\_ecologica\\_10\\_principios.html](http://ecosofia.org/2007/03/la_arquitectura_ecologica_10_principios.html)
- Bull, A. (1994). "La economía del sector turístico". Madrid. Editorial Alianza.
- Butler, R. W. (1980). "The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management Resources". (Versión electrónica) *The Canadian Geographer*, nº 24, pp. 5-12.
- Cornellá, A. (2005). "Híbrido". Extraído el 18 de octubre de 2013 desde <http://www.infonomia.com/articulo/ideas/2160>
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., y Wanhill, S. (1993). "Tourism: principles and practice". Londres. Pitman Publishing.
- Donaire, J. A. (1998). "La reconstrucción de los espacios turísticos. La geografía del turismo después del fordismo". *Sociedade e Território*, nº 28. pp. 55-68.
- Dutton, I. (2011). "De costa a costa". Extraído el 05 de noviembre de 2013 desde <http://www.unesco.org/csi/wise/wise6s.htm>
- Farnós de los Santos, J. (2003). "Consideraciones óptimas para un Centro de Talasoterapia". (Versión electrónica) *Revista científica de la Sociedad Española de Hidrología Médica*. Vol.18, 1.
- Flash Eurobarometer 370 (2013). "Attitudes of Europeans towards Tourism". Europe Comision. Extraído el 11 de noviembre de 2013 desde [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_370\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_370_en.pdf)
- Gianoten, V. y de Wit, T (1991). "Un caso de autoorganización popular". Fals Borda y otros.
- Gómez, B. (2005). "Weather, climate and tourism. A geographical perspective". *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, nº 3, pp. 571-591. Pergamon, Elsevier Science LTD, United Kingdom.
- González Lemus, N. (2007). "Clima y Medicina. Los orígenes del Turismo en Canarias". Tenerife. Ediciones Idea.
- González, R. C. y Mendieta, M. D. (2009). «Reflexiones sobre la conceptualización de competitividad del destino turístico», en *Cuadernos de Turismo* nº 23, pp. 111 -128.

- Gunn, L.A. (1998). “Tourism Planning”. New York. Taylor & Francis.
- IET (2013). “Balance del Turismo en España 2012”. Instituto de Estudios Turísticos”. Extraído el 22 de octubre de 2013 desde <http://www.iet.tourspain.es/es/ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf>
- Ioannides, D. y Debbage, K. (1998). «Neo-fordism and flexible specialization in the travel industry», en *The economic Geography of the tourist industry*. London. Ioannides, D. y Debbage, K., eds., pp. 99-122.
- Johansson, F. (2005). “Efecto Medici. Percepciones rompedoras en la intersección de ideas, conceptos y culturas”. Bilbao. Deusto Ediciones.
- JWT (2013). “Marketing: 10 tendencias para 2013”. Extraído el 11 de octubre de 2013 desde <http://blog.jwt.es/tendencias/tendencias-2013-jwt.html#.Ue2A3tl99co>
- Knowles, T. and Curtis, S. (1999). “The market viability of European mass tourist destinations. A post-stagnation life-cycle analysis”. *Int. J. Tourism Res.*, 1, pp. 87–96.
- Kotler, P. (1992). “Dirección de marketing”. Madrid. P. Prentice Hall.
- Mahé, A. (2001). “El Plasma de Quinton”. Barcelona. Ed. Icaria.
- Martín, A. (s.f.). “Mercados y productos turísticos”. Extraído el 22 de octubre 2013 desde <http://www.eoi.es/wiki/index.php?oldid=7926>
- Martín Fernández, R. (2003). “Fundamentos del turismo”. La Habana. Escuela de altos estudios de hostelería y turismo (EAEHT).
- Mazur, G. (2000). “Comprehensive Quality Function Deployment Overview”. USA. QFD Network.
- Organización Mundial del Turismo (2013): “Los ingresos por turismo crecieron un 4% en 2012”. Extraído el 31 de octubre de 2013 desde <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-05-15/los-ingresos-por-turismo-internacional-crecieron-un-4-en-2012>
- OMT (2012). “El turismo internacional alcanza la cota de los mil millones”. Extraído el 23 de octubre de 2013 desde <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-12-12/el-turismo-internacional-alcanza-la-cota-de-los-mil-millones>
- OMT (1994). “Recomendaciones sobre Estadísticas de turismo”. Informe Estadístico Serie M N° 83. (Versión electrónica) OMT – ONU.

- Parra, E., Melchor, M. y Fuentes, L. (2010). "Dinámicas de transformación de un destino turístico maduro" en *Destinos turístico maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, pp. 217-231.
- Ritchie, J. R. y Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainability perspective* Wallingford, U.K. CABI Publishing.
- Rocha, M. (2004). "Orígenes y fundamentos de la talasoterapia". *Revista Biociencias*. Separata Vol.2.
- San José Arango, C. (2003). "Curhoteles: el turismo de salud". Sevilla. Universidad de Sevilla.
- Sánchez Zapata, A. (2006). "Turismo de salud: situación actual y perspectivas de futuro". *Apuntes IX Master en Organización y Dirección Turística: Turismo de Salud*. Universidad de Vigo.
- Santana Talavera, A. (2002). "Desarrollos y conflictos en torno al turismo rural: Claves y dilemas desde la antropología social" en M. Riedl, J. A. Almeida y A. I. Barbosa. (eds.). *Turismo rural: tendências e sustentabilidade*. Universidade Santa Cruz do Sul, pp. 13-50.
- Santesmases, M. (1992). "Marketing, Conceptos y Estrategias". Madrid. Ediciones Piramide.
- Scaramuzzi, I. (1993). "Inventare i luoghi turistici". Padua. Ed. CEDAM.
- Torres, R. (2002): "Cancun's tourism development from a Fordist spectrum of analysis", *Tourist Studies*, 2, pp. 87-116.
- Valls, J.F. (2012). "Informe Innovación turística en España 2012". ESADE. Extraído el 6 de noviembre de 2013 desde <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/InformeInnovacionTurismoEspa%C3%B1a2012.pdf>
- Yepes, V. (2007). "Gestión del uso y explotación de las playas". *Cuadernos de Turismo*, 19, pp.245-257.

---

---

## LOS ENTES PÚBLICO-PRIVADOS DE GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS EN ESPAÑA: UNA REALIDAD MINORITARIA

Joan-Carles Cambriels Camarena<sup>1</sup> (jcambri@esp.upv.es)

*Universitat Politècnica de València*

*Gandia, Valencia, España*

### RESUMEN

Dado el enorme interés en los últimos años en las fórmulas de cooperación público-privada en Europa, y también en España, se ha constatado que los entes mixtos o público-privados dedicados a la gestión y promoción turística de destinos locales y comarcales, son una realidad minoritaria en España. La consulta de algunas bases de datos, indiciarias de la existencia de entes mixtos turísticos en municipios españoles, permitió hacer una primera selección de 193 potenciales entes de dicha naturaleza. En este conjunto se identificaron tan sólo 36 entes que podían ser considerados mixtos, según la definición adoptada en esta investigación: (1) vocación de gestión global del destino (y no sólo de algún producto turístico), (2) reparto de poder de decisión entre sector público y privado, (3) aportaciones de capital público y privado a la constitución y/o funcionamiento del ente. En esta comunicación se analizan algunas características de estos entes y se aportan conclusiones sobre la situación.

---

<sup>1</sup> La participación de la investigadora Emma Santarremigia ha sido fundamental en la recogida y análisis de datos. La colaboración externa de Susana García Sánchez en la revisión de borradores merece, asimismo, ser reconocida.



## PALABRAS CLAVE

Entes mixtos, entes público-privados, turismo, destinos turísticos.

## ABSTRACT

*Given the enormous interest in recent years in the formulas of public-private cooperation in Europe, and in Spain, it was found that public-private or mixed bodies dedicated to the management and promotion of tourism in local and regional destinations, are a minority reality in Spain. The consultation of certain databases, indicia of the existence of mixed entities in Spanish tourist towns, allowed for a first selection of 193 potential entities of that nature. In this set we identified only 36 entities that could be considered mixed, according to the definition adopted in this research: (1) overall destination management vocation (and not just a tourism product), (2) decision power sharing between public and private sector, (3) contributions of public and private equity to the establishment and/or operation of the entity. In this paper we analyze some features of these entities and conclusions on the situation are provided.*

## KEYWORDS

*Public-private partnerships, Tourism, tourism destinations.*

## CURRÍCULUM DEL AUTOR

Profesor en la UPV, pertenece al Deptm. de Economía y CC. SS. Especializado en gestión turística, ha compaginado la docència con asistencias técnicas, consultoría, gestión pública (Turespaña) e investigación durante los últimos 15 años.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Los contratos para la encomienda de servicios públicos, los *partenariados* público-privados, las empresas mixtas, los acuerdos de cooperación, las concesiones, los patrocinios, la privatización, etc. son términos que se usan para identificar determinados acuerdos entre el sector público y el privado (empresas privadas) para la prestación de servicios públicos, mediante la participación activa de agentes privados en alguna o en todas las fases que van desde el proceso de diseño hasta la entrega final del bien o servicio público.

Los rasgos de la Administración pública moderna, que empiezan a definirse hace un par de siglos y cuyo modelo burocrático queda muy influido por las teorías de Max Weber, se basa en la provisión de servicios públicos mediante una estructura de instituciones y funcionarios que persiguen la eficiencia y la equidad de cara a los ciudadanos. Otros enfoques en las sociedades occidentales permiten observar nuevas formas de gestión pública que podemos resumir en dos grandes corrientes (Brugué, 2009): la Nueva Gestión Pública (NAP), orientada a la máxima eficiencia, y la Administración Pública Deliberativa (APD), enfocada al diálogo y la participación. La voluntad modernizadora que supone la NAP, buscando la minimización de costes, la calidad, la optimización, la medición de resultados, etc. es el marco en el que aparecen nuevas experiencias de colaboración público-privada (privada referida al ámbito empresarial) en la prestación de servicios públicos, como los entes mixtos que analizamos en este artículo.

No obstante, los procesos de “privatización” y “reprivatización” no son tan recientes. Ya fueron objeto de decisiones políticas y aportaciones teóricas desde principios del siglo XX como mínimo (Bel, 2009)<sup>2</sup>. En el último cuarto de ese mismo siglo ya es una práctica extendida en numerosos países, también en España, y en los inicios de este siglo los *partenariados*

---

2 Bel, (2009) fija el origen del término privatización en la primera mitad del siglo XX, en documentos referidos a las políticas de “reprivatización” del régimen nacionalsocialista de Hitler, pasando a retomarse con fuerza en el último cuarto del siglo XX, con impulsores, como señala Bel, como Peter Druker (The Age of Discontinuity, 1969).

público-privados (PPP) adquieren en el marco de la Unión Europea un doble sentido sobre el que volveremos más adelante.

Entre las teorías y experiencias que podríamos incluir en la APD, la línea de trabajo iniciada ya hace cuatro décadas por la premio nobel Elinor Ostrom (1972) ponía el énfasis en la participación de los ciudadanos en la “co-producción” de los servicios públicos. Bovaird (2007) define el concepto de co-producción como “las relaciones regulares y de largo plazo entre proveedores de servicios profesionalizados (en cualquier sector) y los usuarios de los servicios u otros miembros de la comunidad, en los que todas las partes hagan aportaciones de recursos sustanciales”. No obstante, de acuerdo con Boyle y Harris (2009), las experiencias de co-producción son bastante recientes y requieren una evaluación más detallada.

Klijn y Teisman (2006)<sup>3</sup> definen un PPP como una “cooperación entre actores públicos y privados, de carácter duradero, en la que los actores desarrollan conjuntamente productos y servicios, y dónde se comparten riesgos, costes y beneficios”.

Grimsey y Lewis (2007)<sup>4</sup> definen los PPP como “acuerdos donde las partes privadas participan o apoyan la provisión de una infraestructura, y un proyecto de PPP tiene como resultado un contrato por el cual una entidad privada presta servicios en infraestructuras públicas.»

Teker, S. y Teker, D. (2012) afirman que los PPP son acuerdos entre el gobierno y las empresas del sector privado con el propósito de invertir conjuntamente en proyectos como la construcción o mejora de alojamientos y locales de ocio, aeropuertos, puertos y Ferrocarriles.

El *Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones* (2004) define los PPP como «diferentes formas de cooperación entre las autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión o el mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio».

---

3 Citado por Ysa, (2009).

4 Citado por Ysa, (2009).

La Unión Europea ha jugado un papel activo en la promoción de fórmulas de “cooperación público-privadas” (en adelante CPP). Es ilustrativo de lo novedoso que es el concepto que el *Libro Verde* empiece afirmando que “la expresión «colaboración público-privada» (CPP) carece de definición en el ámbito comunitario. En general, se refiere a las diferentes formas de cooperación entre las autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión o el mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio.” En cierto sentido, la Comisión viene a decir que el concepto y las maneras de plantearse en la práctica la colaboración entre el sector público y los agentes privados, en el marco europeo, no responden a un modelo cerrado.

Según este mismo documento, las operaciones de CPP suelen caracterizarse por los siguientes elementos:

- La duración relativamente larga de la relación.
- El modo de financiación del proyecto, en parte garantizado por el sector privado, aunque la financiación privada puede completarse con financiación pública, que puede llegar a ser muy elevada.
- El importante papel del operador económico del acuerdo, normalmente el socio privado. El socio público se concentraría esencialmente en definir los objetivos que han de alcanzarse en materia de interés público, calidad de los servicios propuestos y política de precios, al tiempo que garantiza el control del cumplimiento de dichos objetivos.
- El reparto de los riesgos entre el socio público y el privado, al que se le transfieren riesgos que habitualmente soporta el sector público.

Asimismo, el *Libro Verde* también identifica dos grandes tipos de CPP:

- operaciones de CPP de tipo puramente contractual, en las que la colaboración entre los sectores público y privado se basa en vínculos exclusivamente convencionales (contratos públicos y concesiones);
- operaciones de CPP de tipo institucionalizado, que implican la cooperación entre los sectores público y privado en el seno de una entidad diferente.

Con arreglo al *Libro Verde*, las operaciones de CPP de tipo institucionalizado implican la creación de una entidad en la que participan, de manera conjunta, el socio público y el privado<sup>5</sup>. Dicha entidad común tiene como misión garantizar la entrega de una obra o la prestación de un servicio de interés público.

La Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, vigente hasta el 16 de diciembre de 2011 (y por tanto la norma que ha regido en el periodo que nos ha interesado investigar), en su artículo 11 (contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado), hace únicamente referencia a operaciones de CPP de tipo contractual. Concretamente, el artículo 11 define que “son contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado, aquéllos en que una Administración Pública o una Entidad pública empresarial u organismo similar de las Comunidades Autónomas, encarga a una entidad de derecho privado, por un periodo determinado en función de la duración de la amortización de las inversiones o de las fórmulas de financiación que se prevean, la realización de una actuación global e integrada”. El RDL 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, en vigor desde el 15 de diciembre de 2011, no modifica el planteamiento que hace la Ley 30/2007, manteniendo la misma definición y criterios en cuanto a los acuerdos público-privados.

Los entes de Cooperación Público Privados (CPP) o *Partenariados* Público Privados (PPP) de tipo institucionalizado, específicamente aquellos que se dedican a prestar servicios a las empresas turísticas y a los visitantes de un destino, son el objetivo de esta investigación. En los PPP turísticos que estudiamos es importante conocer si se cumplen los dos criterios importantes que los caracterizan, duración indefinida y riesgo (y poder) compartido, con el fin de diferenciarse de otras formas de colaboración institucional tradicionales en este país (consejos asesores, empresas públicas, mancomunidades, consorcios públicos y otros), que en el fondo otorgan un poder casi en exclusiva a los agentes públicos.

---

<sup>5</sup> Según el *Libro Verde*, en este contexto, en los Estados miembros se utilizan terminología y fórmulas diferentes (por ejemplo, el *Kooperationsmodell*, las CPP asociativas o las *joint-ventures*).

## **2. LA RECIENTE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA TURÍSTICA EN ESPAÑA**

En 2006 la Secretaría General de Turismo (SGT) financió, mediante un acuerdo con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), la redacción de un manual destinado a las administraciones turísticas locales, con el fin de que ayudase a *“adaptar o construir modelos de gestión turística más equitativos y que responsabilicen en mayor grado al sector privado en el esfuerzo financiero y en la toma de decisiones”* (FEMP, SET, 2008).

El estudio tenía tres grandes objetivos: conocer la organización institucional de la gestión turística a nivel municipal en nuestro país, detectar las “mejores prácticas” a nivel español e internacional y proponer diferentes fórmulas de gestión turística municipal. Como conclusiones más relevantes que cita el manual, seleccionamos las siguientes:

- No existe un modelo cerrado, aplicable universalmente, que determine el éxito de la fórmula.
- Existe un consenso (textualmente “necesidad evidente”) de generar entes de gestión de carácter mixto, sin embargo persisten barreras para ello como la disparidad de objetivos, visiones y culturas organizativas.
- Los entes público-privados turísticos municipales se financian principalmente con fondos públicos.
- El poder y la toma de decisiones es predominantemente de carácter público.

Por otra parte, también en 2006, la Secretaría de Estado de Turismo puso en marcha las ayudas a la creación y dinamización de “soportes de promoción de destinos”, a raíz de un Convenio de colaboración con la FEMP para la capacitación de los municipios en materia turística. En tres convocatorias consecutivas (SETC, 2007; SET, 2008a)<sup>6</sup> se concedieron ayudas a un total de 109 entes locales y comarcales para poner en marcha procesos de cooperación público-privados<sup>7</sup>.

---

6 La dos primeras convocatorias se materializaron en 2007 y la tercera en 2008.

7 Con aportaciones municipales públicas y del sector privado, los destinos podían optar a tres tipos de ayudas, de forma no excluyente: planificación estratégica, constitución de un ente mixto y desarrollo/consolidación de un ente mixto.

En el marco de este programa, el 56% de las entidades participantes crearon una nueva “entidad turística mixta de gestión”, ascendiendo a 61 los nuevos organismos creados (FEMP, 2011). El resto desarrolló otras iniciativas de planificación y gestión financiadas por el programa, así como el fortalecimiento de las entidades de gestión ya existentes.

En los últimos años, la política turística a nivel estatal se guio por el *Plan del Turismo Español Horizonte 2020* (en adelante *Plan 2020*) y el *Plan del Turismo Español 08-12* que lo desarrollaba<sup>8</sup>. El diagnóstico que contiene el *Plan 2020*, previo a la formulación de los objetivos y programas, recogía textualmente como una debilidad la “dificultad en la coordinación de las actividades de promoción entre las entidades públicas y de éstas con el sector privado”, induciendo la necesidad de reforzar los mecanismos de concertación público-privados. Por ello, este documento consideraba como un principio clave de actuación el “compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico”.

En diferentes programas contenidos en el *Plan 2020*, se apostaba por poner en práctica medidas que favorecieran la colaboración público-privada. En concreto, con el fin de mejorar el entorno competitivo, se apostaba por una simplificación normativa y administrativa, a partir de consensos público-privados, y por una nueva cultura cooperativa de los agentes públicos y privados que mejorase la eficiencia de la planificación y gestión turísticas.

### **3. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

---

Las abundantes referencias a procesos y experiencias de cooperación turística público-privada en España durante los últimos años nos llevó a plantear una investigación al respecto. Entendiendo que el destino es el espacio en el que se desarrolla la experiencia turística, nos interesó particularmente averiguar cómo estaba funcionando la colaboración público

---

<sup>8</sup> Ambos planes se aprobaron por unanimidad en el seno del Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebradas el 7 de noviembre de 2007, con la aprobación por unanimidad de todos los consejeros de las Comunidades Autónomas. Asimismo, el *Plan 2020* se aprobó finalmente por Acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007.

privada a este nivel y si de la misma se derivaban ganancias de algún tipo para el destino

Junto a esta aparente dinámica de cambio, sin embargo, de acuerdo con nuestra experiencia en el conocimiento del sector y por estudios publicados (FEMP, SET, 2008; FEMP, 2011), conocíamos que persistían de manera mayoritaria las fórmulas tradicionales de gestión pública de servicios turísticos en los municipios españoles. Fórmulas convencionales diversas, bien mediante gestión directa de los servicios, bien mediante entidad pública interpuesta (consorcio, fundación, organismo autónomo, etc.), las cuales se apoyan para la toma de decisiones en órganos formales o informales de asesores externos en los que están representados los subsectores empresariales y otras entidades y personas relacionadas con el turismo del municipio, habitualmente sin retribución alguna.

Los estudios recientes publicados y comentados arriba sobre colaboración público-privada en turismo en España también aportaban, entre otros datos, una casuística amplia para describir los tipos de entidades mixtas o público-privadas. Por otra parte, se revelaban dos tipos de cooperación público-privada en función de los objetivos turísticos: la gestión y promoción del destino o bien de algún producto en concreto.

Por la experiencia acumulada por el investigador tras el contacto directo con numerosas entidades mixtas y, además, tras su paso por el consejo de administración de la empresa mixta turística Gandía Protur, S.L (2008-2009), se pudo apreciar que existían dificultades para la normalidad y la continuidad de las entidades mixtas creadas.

Una impresión no confirmada era que, aunque en la mayoría de los destinos existían vías de cooperación público-privada con el fin de compartir el mejor conocimiento de ambas partes, no parecía que las entidades jurídicas mixtas turísticas funcionasen con facilidad, planteándose por tanto varias hipótesis y un proceso de investigación.

Entre los diferentes ámbitos posibles de la investigación, nos centramos en el local y para aquellos *partenariados* de tipo institucional, entes que se crean con el fin de que el sector público pueda aprovechar el conocimiento que, en la prestación de algún servicio, pueda tener el socio pri-



vado, de manera que se conduzca hacia una mejora de la eficiencia y un mayor alcance en la realización de algún servicio de interés general.

Nuestras hipótesis de partida se resumieron en dos hipótesis principales:

1. En un país turísticamente maduro como España, con una larga tradición de colaboración público-privada a nivel local, la evolución de los entes 100% municipales de gestión turística hacia otros modelos de carácter mixto (es decir, aquellos en los que se comparte poder y riesgo) había debido ser importante.
2. Dada la importancia que tiene el destino turístico en si para la atracción del visitante, con sus diferentes servicios públicos, recursos y productos turísticos, debían existir numerosos ejemplos de entes mixtos locales de gestión y promoción del destino, instituciones de gran interés para su estudio y evaluación<sup>9</sup>.

El planteamiento de la investigación partió además de otras hipótesis adicionales, pero en relación a la primera parte del estudio, cuyos resultados se aportan en esta Comunicación, los objetivos que se plantearon fueron los siguientes:

- Definir teóricamente un ente mixto de gestión y promoción turística de un destino y sus modalidades existen desde un punto de vista jurídico.
- Concretar los entes mixtos de gestión y promoción de destinos turísticos locales existentes en España.
- Informar sobre las formas jurídicas adoptadas por los entes.
- Estimar la distribución de poder público y privado en los órganos colegiados más importantes de decisión en los entes.
- Estimar los porcentajes de aportaciones pública y privada al capital inicial y al funcionamiento de los entes mixtos.
- Diferenciar los entes mixtos detectados “entre veteranos” y “entes de reciente creación”.

---

9 De manera consciente prescindimos de hipótesis alguna sobre la existencia y el funcionamiento de entes mixtos dedicados a productos turísticos concretos.

#### 4. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ENTES MIXTOS Y RECOPIACIÓN DE DATOS

---

Nuestra primera tarea era localizar los entes españoles que se dedicasen a la gestión y promoción turística, como actividades exclusivas o mayoritarias de la organización, en un ámbito local, comarcal o de marca turística.

- Se excluyeron, por tanto, los entes mixtos cuyo ámbito de actuación territorial fuese el país, la provincia en su conjunto o la autonomía.
- Asimismo, se descartaron aquellos entes cuyo objeto social fuera el desarrollo general del territorio, ya fuese rural o de otro tipo, porque las entidades de desarrollo socioeconómico tienen fines, dimensiones y modos de operar diferentes a los entes turísticos.
- Igualmente se excluyeron aquellos entes cuya misión fuera la gestión y promoción de productos turísticos concretos (estaciones náuticas, estaciones de esquí, complejos de golf, rutas especializadas en productos, *convention bureau*, etc.).

Los entes se buscaron en:

- a) La base de datos del sistema público empresarial local del Ministerio de Hacienda<sup>10</sup>. Esta base de datos recoge aquellos entes mixtos locales que han comunicado al Ministerio su existencia, seleccionando aquellos que se dedicaban a actividades turísticas y que indicaban la presencia en los mismos de socios tanto públicos como privados.

Esta base de datos se discriminó dejando fuera de nuestra investigación a aquellos entes que, si bien eran clasificados como turísticos, no ejercían la representación del destino en su conjunto o bien no existía poder y riesgo compartido, tras averiguar dichos aspectos mediante llamadas al ente en cuestión o vía web.

Este listado, dado que procedía de una fuente oficial, debía representar el conjunto de entes mixtos de ámbito local/comarcal dedicados a la gestión y promoción de los destinos en el ámbito de España.

---

<sup>10</sup> Base de datos general de entidades locales. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Disponible en: <https://serviciostelematicos.sgcail.minhap.gob.es/BDGEL/asp/asp/> Última consulta el 01 de junio de 2013.

Sin embargo, continuamos indagando sobre otros posibles entes y sobre la vigencia de aquellos hasta la fecha del 01 de junio de 2013.

- b) La relación de entidades que solicitaron ayudas a Turespaña/FEMP en 2007/2008 para la elaboración de planes de creación o potenciación de entes mixtos nuevos o existentes, respectivamente<sup>11</sup>.
- c) Aquellos destinos turísticos más relevantes del país, realizando búsquedas selectivas, basadas en el conocimiento experto del sector de parte del investigador, para identificar aquellos que potencialmente pudieran contener un ente mixto. Se incluyeron en el listado de entidades potenciales únicamente los entes mixtos identificados como tales y que no constaran en los listados anteriores.

Con el fin de verificar la naturaleza jurídica del ente que gestionaba el turismo local, en referencia a aquellas administraciones locales con las que se contactó, el proceso de comprobación se ajustó a las siguientes fases:

- 1ª Comprobación a través de *websites* institucionales de la identidad del gestor turístico principal del destino.
- 2ª En caso de que la observación a través de *websites* no arrojara evidencias claras en algún sentido, se procedía a llamar a algún responsable público del destino para que nos orientara.
- 3ª En caso de que, tras la entrevista mantenida, no quedase claro si se trataba de un ente mixto o no, se solicitaban los estatutos del ente con el fin de comprobar la forma jurídica, los miembros del ente, la composición de los órganos de poder, la distribución de la propiedad y el régimen económico-financiero.
- 4ª Comprobadas las formas jurídicas de aquellas entidades que notoriamente gestionaban amplias actividades del destino o el destino en su totalidad, se procedió a descartar:
  - a) Las áreas municipales y áreas de las diputaciones dedicadas al turismo.

---

11 Resolución de 10 de julio de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, ... «Soportes de Promoción de Destinos» ... BOE. 25 de julio de 2008.

Resolución de 14 de octubre de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, ... «soportes de promoción de destinos» ... BOE. 31 de octubre de 2008.

- b) Los organismos autónomos municipales y de las diputaciones.
- c) Las entidades públicas empresariales locales (EPEL) 100% públicas.
- d) Las empresas mercantiles 100% públicas (SA y SL).
- e) Las fundaciones 100% públicas.
- f) Las asociaciones sin ánimo de lucro 100% públicas.
- g) Las Mancomunidades de municipios y los *Consells Comarcals* (en Catalunya).
- h) Los Consorcios en el caso en que se cumpliese alguna de las condiciones siguientes:
  - h.1.) Estuvieran compuestos únicamente por administraciones públicas.
  - h.2.) Estando compuestos por socios públicos y privados, de acuerdo con la encuesta contestada los miembros privados no hubieran aportado dinero o bienes en la constitución del consorcio y no hubieran hecho aportaciones de dinero o bienes en especie que contribuyeran a los gastos generales de funcionamiento del consorcio en el último ejercicio investigado.

A los entes identificados como mixtos se les envió un cuestionario vía email, dirigido a gerencia/administración (previa comprobación del destinatario y de su email telefónicamente). El periodo de recopilación de respuestas abarcó desde mediados de julio hasta mediados de octubre. Algunos datos se completaron mediante la consulta de los estatutos vigentes de los entes mixtos.

## **5. LA DEFINICIÓN DE ENTE MIXTO O PÚBLICO-PRIVADO TURÍSTICO LOCAL A EFECTOS DE ESTA INVESTIGACIÓN**

---

De acuerdo con el proceso de descarte de entidades que aparentemente mostraban indicios de ser público-privados, finalmente se acotó la población objeto de nuestra investigación, la cual permitió ser definida de manera genérica de acuerdo con las siguientes características.

Entidades público-privadas que se dedican en exclusiva o de forma mayoritaria a la gestión y la promoción del destino, entendiendo por destino un ámbito territorial local, comarcal o de marca turística, con alguna de las siguientes formas jurídicas y condiciones:

- Las empresas mercantiles con capital público y privado (SA y SL).
- Las fundaciones con patronos públicos y privados.
- Las asociaciones sin ánimo de lucro, con aportaciones regulares anuales públicas y privadas.
- Las EPELs, siempre que se alguna de las dos condiciones siguientes:
  - haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión de la EPEL) y, de acuerdo con la encuesta contestada, los privados hayan aportado al patrimonio, capital social o similar de la EPEL.
  - Haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión de la EPEL) y, de acuerdo con la encuesta contestada, los privados hayan contribuido a los gastos generales de funcionamiento de la EPEL.
- Los consorcios, siempre que se alguna de las dos condiciones siguientes:
  - haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión del consorcio) y, de acuerdo con la encuesta contestada, los privados hayan aportado al capital social o similar del consorcio.
  - haya participación privada en la “Asamblea General” o similar (el máximo órgano de decisión del consorcio) y, de acuerdo con la encuesta contestada, hayan contribuido a los gastos generales de funcionamiento del consorcio.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

De acuerdo con la información localizada en los registros, junto con la ampliación selectiva de la búsqueda en ciudades y destinos relevantes, se comprobó qué entidades cumplían los requisitos de ente mixto del destino turístico, arrojando un resultado de 36 entes público-privados en total.

No cabe duda que nos encontramos ante personas jurídicas que pueden ser constituidas o cerradas y liquidadas en cualquier momento, por lo que, más allá de quedarnos con el dato concreto, 36 entes mixtos en toda España, lo que sí resulta interesante es poner de relevancia que las fórmulas de gestión de los servicios públicos ligados al turismo se realizan de forma muy mayoritaria en España desde el ámbito de las áreas municipales, gestión directa, o mediante entes públicos instrumentales.

**TABLA 1. ENTES MIXTOS Y DESCARTADOS**

<b>Entes investigados</b>	<b>Frec. absoluta (nº)</b>	<b>Frec. relativa (%)</b>
<b>entes mixtos (N)</b>	36	18,7%
<b>entes descartados</b>	157	81,3%
<b>Total</b>	193	100

Fuente: elaboración propia

Dado que durante los años 2007 y 2008, mediante la puesta en marcha de los programas de ayudas a la creación de “soportes de promoción de destinos” por parte de la Secretaría General de Turismo se dio un impulso a la creación de entidades mixtas en los ámbitos locales, hemos considerado interesante en el análisis diferenciar aquellos que se constituyeron con anterioridad al 1 de enero de 2009 de los que lo hicieron con posterioridad.

**TABLA 2. ENTES MIXTOS, SEGÚN FECHA DE CONSTITUCIÓN**

<b>Entes mixtos</b>	<b>Frec. absoluta (nº)</b>	<b>Frec. relativa (%)</b>
<b>(veteranos) anterior a 2009</b>	23	64%
<b>(nuevos) 2009 o posterior</b>	13	36%
	<b>n: 36</b>	<b>100%</b>

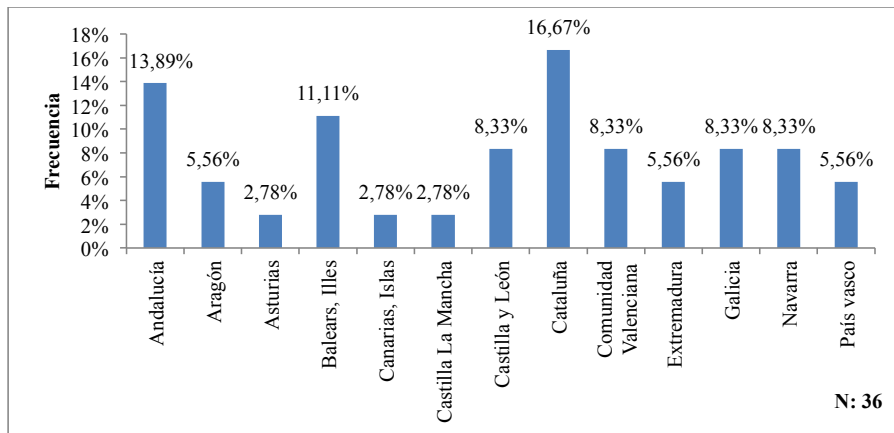
Fuente: elaboración propia

## 6.1. LOS ENTES MIXTOS DE GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS LOCALES DETECTADOS EN ESPAÑA

Dado que la población de entes mixtos detectada no es una magnitud elevada en relación a la cantidad de destinos turísticos de ámbito municipal existentes en España, la ubicación geográfica de los mismos no permite destacar particularidades en cuanto a figuras jurídicas más características en unas comunidades respecto de otras, o consecuencias relacionadas con la incidencia de determinadas políticas turísticas en unos territorios al comparar los resultados entre ellos.

De todas maneras, sí que parece deducirse que en cualquier comunidad autónoma puede generarse un nuevo ente mixto en cualquier momento, sin cuestiones singulares asociadas al territorio en particular.

FIGURA 1. ENTES MIXTOS POR CC.AA.



Fuente: elaboración propia

## 6.2. LAS FORMAS JURÍDICAS ADOPTADAS POR LOS ENTES MIXTOS

En cuanto a las formas jurídicas adoptadas por los entes mixtos, predomina la forma de asociación sin ánimo de lucro, una figura que permite, sobre todo para destinos de pequeño y medio tamaño, un espacio de en-

cuentro sin demasiadas obligaciones de las partes, ni burocráticas ni financieras.

En segundo lugar prevalecen los consorcios. Si bien se trata de una figura típica de la esfera pública, la ley permite la participación de agentes privados sin ánimo de lucro en el seno del ente. Esta figura bien conocida por el sector público tiene encaje tanto en comarcas como en ciudades, aportando un plus de transparencia en su gestión en comparación con otras figuras en las que se entremezclan procedimientos del derecho privado con los del administrativo.

Las formas societarias típicamente mercantiles, sociedades anónimas y limitadas, si las consideramos de forma agregada, suponen más del 30% del total. Son fórmulas que encajan mejor en el ámbito de la producción privada y que, desde la esfera de lo público, han sido también profusamente adoptadas en los últimos años en diversos servicios públicos con el fin de adelgazar determinados procesos burocráticos.

La adopción de la figura jurídica “fundación” nos remite a una forma de cooperación público-privada sin ánimo de lucro y con ventajas fiscales para los patronos privados aportantes de recursos.

---

**TABLA 3. FORMA JURÍDICA**

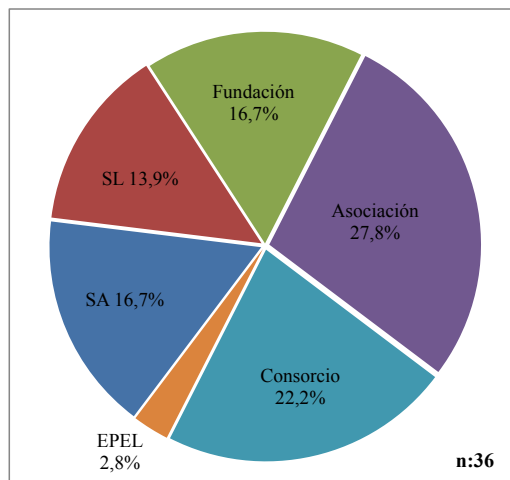
<b>Fórmula jurídica</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>S.A</b>	6	16,7%
<b>S.L</b>	5	13,9%
<b>Fundación</b>	6	16,7%
<b>Asociación</b>	10	27,8%
<b>Consortio</b>	8	22,2%
<b>EPEL</b>	1	2,8%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

---

Fuente: elaboración propia



FIGURA 2. FORMA JURÍDICA



Fuente: elaboración propia

La evolución de las formas jurídicas a lo largo del tiempo permite confirmar que no existe una apuesta clara por una o dos formas jurídicas sobre el resto. Las razones que motivaron a los promotores, tanto de los entes antiguos como de los más nuevos, a elegir una forma jurídica concreta no se han investigado, pero todas ellas parecen ser válidas en contextos determinados.

TABLA 4. ENTES MIXTOS SEGÚN ANTIGÜEDAD Y FORMA JURÍDICA

Forma jurídica	Frecuencias absolutas		
	Veteranos	Nuevos	Total
SA	4	2	6
SL	3	2	5
Fundación	3	3	6
Asociación	6	4	10
Consorcio	6	2	8
EPEL	1	0	1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>36</b>

Fuente: elaboración propia

### 6.3. LA DISTRIBUCIÓN DE PODER PÚBLICO Y PRIVADO EN LOS ENTES MIXTOS

La cuestión de la distribución de poder en los entes mixtos intenta conocer el porcentaje de votos que, en el máximo órgano colegiado de decisión (asamblea general, junta general, consejo general...), corresponde a los representantes del sector público y a los del sector privado.

Particularmente para las asociaciones sin ánimo de lucro, hemos considerado como órgano de decisión a investigar el “consejo de administración”, “junta directiva” o “comisión ejecutiva”, dado que resulta difícil conseguir datos fiables a cierre de un ejercicio sobre el número de socios al corriente de sus obligaciones y de su carácter público o privado.

Aunque en este caso el porcentaje de respuestas es menor, los resultados no dejan duda respecto de que el poder de decisión es mayoritariamente público en los entes mixtos españoles.

La búsqueda del equilibrio entre poder público y privado es la opción minoritaria y en el 25% de los entes la mayoría de votos recae en los agentes privados.

**TABLA 5. CLASIFICACIÓN DE ENTES SEGÚN REPARTO DE VOTOS**

Entes mixtos	nº entes	%
<b>Mayoritariamente Privado</b>	5	25,0%
<b>Al 50%</b>	4	20,0%
<b>Mayoritariamente Público</b>	11	55,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia

La mayor o menor antigüedad del ente no arroja variaciones sustanciales que permitan concluir que hay un cambio en la relación de pesos políticos en el seno de los órganos colegiados de poder, apoyada esta conclusión, además, en el hecho de que el número de elementos de la población es bajo.

**TABLA 6. ENTES MIXTOS SEGÚN ANTIGÜEDAD Y REPARTO DE VOTOS**

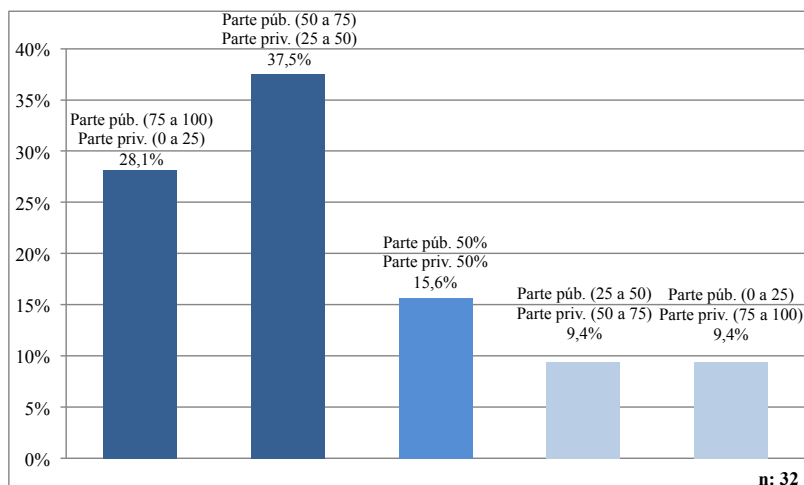
Frecuencias absolutas			
Entes mixtos	Veteranos	Nuevos	Total
May. Pri.	4	1	5
Al 50%	2	2	4
May.Púb.	9	2	11
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>20</b>

Fuente: elaboración propia

### 6.4. LA DISTRIBUCIÓN DE LAS APORTACIONES ECONÓMICAS A LOS ENTES MIXTOS

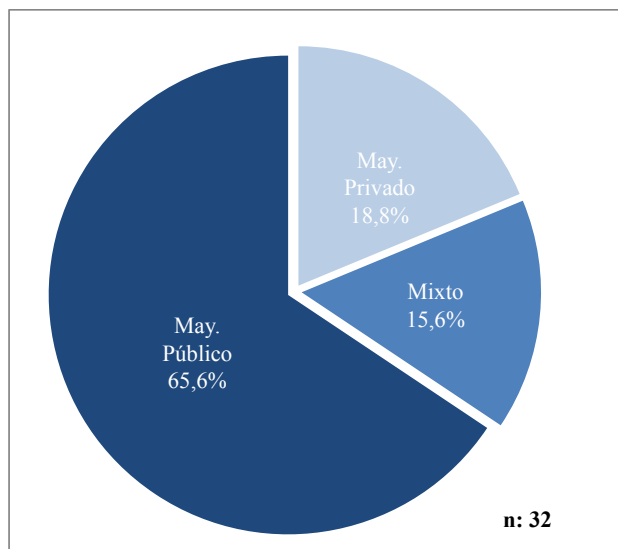
Las aportaciones iniciales para constituir y empezar a operar el ente mixto son mayoritariamente públicas. En más del 65% de casos las aportaciones de capital inicial público han sido mayoritarias a las de la parte privada, destacando que en casi un 30% de entes los socios públicos han aportado el 75% o más del capital inicial. Tan sólo en un 19% de casos los privados han aportado más que la parte pública.

**FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL SOCIAL**



Fuente: elaboración propia

FIGURA 4. ENTES MIXTOS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL SOCIAL



Fuente: elaboración propia

Considerando los dos grupos de entes según fecha de constitución, con las limitaciones de una población tan pequeña, sí que se aprecia una ligera evolución a través del tiempo desde fórmulas con capital mayoritariamente público hacia fórmulas de corresponsabilidad económica paritarias.

TABLA 7. ENTES MIXTOS SEGÚN ANTIGÜEDAD Y DISTRIBUCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

Frecuencias absolutas			
Entes mixtos	Veteranos	Nuevos	TOTAL
May. Pri.	4	2	6
Al 50%	1	4	5
May. Púb.	16	5	21
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>32</b>

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los entes fueron preguntados sobre las aportaciones a fondo perdido de los socios a los gastos de funcionamiento en el último ejercicio cerrado del que se tuvieran datos. Los resultados provisionales, con el número de respuestas recopilado hasta la fecha de redacción del presente documento, muestran las siguientes características:

**TABLA 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN DEL ENTE**

	Aportaciones a fondo perdido		Otros ingresos
	Socios públicos	Socios privados	
<b>Media</b>	61,2%	19,8%	19%
<b>n</b>	10	10	10

Fuente: elaboración propia

Si bien estos últimos datos corresponden a una muestra pequeña, el interés en incorporarlos a este análisis es porque muestran una información complementaria a la de la Figura 3, pero en su misma línea: el sostenimiento financiero de los entes mixtos corresponde mayoritariamente a los socios públicos.

## 7. CONCLUSIONES

Las entidades de gestión turística de los destinos españoles, mayoritariamente se corresponden con áreas municipales u organismos públicos, con los que la parte privada participa en funciones de consulta o asesoramiento, aportando el *know how* privado a la prestación de servicios públicos necesarios para la actividad turística.

Si bien parecen existir numerosas formas de cooperación público-privada, la presencia de entidades jurídicas mixtas, con reparto de poder de decisión y aportaciones de capital compartidas, son muy minoritarias. De hecho, en los últimos años no se han constituido (o si lo han hecho no han podido continuar operando) un número elevado de entes mixtos nuevos. La cifra de entes mixtos que representan y gestionan el destino en sentido amplio asciende a 36, tras consultar datos oficiales de registro y

filtrarlos según los criterios manejados aquí de condicionalidad público-privada y representación del destino.

Hasta 6 figuras jurídicas distintas son utilizadas por los entes mixtos españoles para constituirse como tales. Las formas típicamente mercantiles (SA y SL) de manera agregada representan la elección mayoritaria (más del 30%), si bien las asociaciones sin ánimo de lucro y los consorcios también son frecuentes. Se requiere un análisis caso a caso con el fin de averiguar qué razones motivaron a elegir una fórmula u otra en cada destino. Sin embargo, una conclusión que se deriva es que en principio cualquier fórmula parece ser viable si se dan otra serie de circunstancias.

En los entes mixtos, el poder de decisión mayoritariamente recae sobre el sector público en un 55% de los casos. Dicho patrón se repite igualmente cuando nos fijamos en las aportaciones de capital y de fondos para el mantenimiento del ente. En las aportaciones de capital inicial, en más del 65% de entes las aportaciones públicas han superado a las privadas. En las contribuciones a los gastos de funcionamiento del ente, el 61% de los fondos tienen su origen en los socios públicos.

En un país que tiene varios centenares de destinos con tamaño suficiente para ofrecer experiencias turísticas completas, la baja cifra de entes mixtos de gestión de destinos registrada arroja la evidencia de que existen obstáculos importantes para que esta fórmula de cooperación funcione según diversas razones que no han sido investigadas (de tipo jurídico, fiscal, económico-financiero, cultural, etc.). Parecen existir argumentos suficientes que conducen a optar por otras fórmulas de cooperación público-privada en los destinos distintas a la de los *partenariados* institucionales.

No se han estudiado los entes mixtos dedicados a la gestión y promoción de productos turísticos específicos, cuyos objetivos y ámbito de actuación son diferentes a los de los entes de destinos, por lo que las conclusiones de esta investigación no pueden ser trasladables a aquellos.

Por tanto, el análisis de los datos recabados nos pone en una situación conservadora en cuanto a la apuesta por los entes mixtos, con reparto de poder público y privado, con aportaciones regulares de ambos sectores (público y privado), para gestionar los destinos como producto global.

## BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN CITADAS

- Bel, G. (2009). El dilema entre público y privado en la gestión de los servicios públicos. En Diputación de Barcelona (Ed.) *La colaboración público-privada y la creación de valor público*. Barcelona, España. Diputación de Barcelona.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation – user and community co-production of public services, *Public Administration Review*, 67.
- Boyle, D. y Harris, M. (2009). *The challenge of co-production*. Nesta (Ed.).
- Brugué, Q. (2009). Una administración que habla es una administración que piensa. En Gobierno de Aragón - Dirección General de Participación Ciudadana (Ed.), *Participación ciudadana para una Administración deliberativa*. España.
- Comisión Europea (2004). *Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones* [COM (2004) 327 final].
- FEMP, SET, (2008). *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Barcelona.
- FEMP, (2011). *Modelos de Gestión Turística Local. “Soportes de Promoción de Destinos”*.
- Grimsey, D. y Lewis, M. K. (2007). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Klijin, E.H. y Teisman, G. (2006). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public Money & Management*, 45 (4).
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público*. BOE nº 261. 31/10/2007.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Base de datos general de entidades locales. Disponible en: [https://serviciostelematicos.sgcal.minhap.gob.es/BDGEL/asp/](https://serviciostelematicos.sgcal.minhap.gob.es/BDGEL/asp/Última consulta el 01 de junio de 2013) Última consulta el 01 de junio de 2013.
- Ostrom, E. (1972). Metropolitan reform: propositions derived from two traditions. *Social Science Quarterly*, 53.

- Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. BOE nº 276. 16/11/2011.*
- Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (2007) *Resolución de 27 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, por la que se convocan ayudas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos («Soportes de Promoción de Destinos»)*, correspondientes al ejercicio 2007. BOE. 29 de diciembre de 2007.
- Secretaría de Estado de Turismo (2008a). *Resolución de 20 de mayo de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se convocan ayudas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos («Soportes de Promoción de Destinos»)*, correspondientes al ejercicio 2008. BOE. 28 de mayo de 2008.
- Secretaría de Estado de Turismo, (2008b). *Resolución de 10 de julio de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publican las subvenciones concedidas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos «Soportes de Promoción de Destinos» correspondientes a la convocatoria de ayudas efectuada por Resolución de 27 de diciembre de 2007.* BOE. 25 de julio de 2008.
- Secretaría de Estado de Turismo, (2008c). *Resolución de 14 de octubre de 2008, de la Secretaría de Estado de Turismo, por la que se publican las subvenciones concedidas para impulsar los procesos de planificación estratégica, gestión y promoción de destinos turísticos («soportes de promoción de destinos»)* correspondientes a la convocatoria efectuada por Resolución de 20 de mayo de 2008. BOE. 31 de octubre de 2008.
- Teker, S. y Teker, D. (2012). Tourism Projects Financing: A Public-Private-Partnership Model. *Business Management Dynamics*, 2(5).
- Turespaña (2007a), *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Disponible en: [http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan\\_Turismo\\_Espa%C3%B1ol\\_Horizonte\\_2020.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf)
- Turespaña (2007b), *Plan del Turismo Español 08-12*. Disponible en: [http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan\\_Turismo\\_Espa%C3%B1ol\\_Horizonte\\_2020\\_0812.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020_0812.pdf)



Ysa, T. (2009). La gestión de partenariados público-privados: tipologías y retos de futuro. En Ramio, C. (coord.) *La colaboración público-privada y la creación de valor público*. Barcelona. Ed. Diputación de Barcelona.

---

---

## ESTUDIO LONGITUDINAL SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LA EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LAS DMOs

Patricia Picazo-Peral (patricia.picazo@gmail.com; smoreno@dede.ulpgc.es)

*Instituto TIDES. Universidad de las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

En la actualidad ha cobrado un gran protagonismo la influencia de los agentes socializadores que hoy en día marcan las pautas de la información de destinos como son los llamados social media, su introducción provocó un cambio en el comportamiento del individuo, afectando al modo de búsqueda de información turística y aumentó la necesidad de un cambio o evolución en el diseño y estrategias de información de las web de las organizaciones de marketing de destinos turísticos (DMOs). El objetivo principal del estudio es analizar la influencia ejercida por los medios sociales en las estrategias desarrolladas por las DMOs, con esta finalidad se decidió llevar a cabo una evaluación comparativa (Benchmarking) y longitudinal del diseño de 30 DMOs, un análisis de la rapidez y calidad de respuesta a las solicitudes de información solicitadas a 27 Webs de marketing de destinos y un cuestionario cualitativo realizado a 9 gestores web de destinos turísticos internacionales.

### PALABRAS CLAVE

Social media, redes sociales, DMOs, análisis de contenidos.

## ABSTRACT

*Social media are playing an increasingly important role as information sources for travelers and are also transforming the ways in which the relationship and communication with customers takes place. Their introductions have had a large impact on the strategies and design of the Destination Marketing Organizations (DMO) websites. The main goal of the study is to analyze the influence of the social media on the strategies developed by the DMO'S Websites, to that end it was carried out a Benchmark analysis and a longitudinal study of 30 DMOs Websites design, an analysis of the speed and quality of response of 27 DMOs and a survey to 9 Webmasters.*

## KEYWORDS

*Social Media, DMOs, content analysis, social networks.*

## CURRÍCULUM DEL AUTOR

Personal Investigador en Formación en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Doctoranda de la ACIISI. Máster Internacional de Turismo. Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo. Líneas de investigación: Marketing turístico, turoperación, imagen y social media. Instituto TIDES. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

En el sector turístico Internet juega un papel fundamental como una herramienta de marketing efectiva y útil tanto para los consumidores como para los proveedores, ya que permite la difusión e intercambio de información, la planificación, la comunicación y la compra en línea (Lee, Cai y O'Leary 2006; Kaplanidou y Vogt 2006; Law, Qi y Buhalis 2010; Xiang, Gretzel 2010).

Esta herramienta tecnológica ofrece innumerables ventajas y oportunidades que facilitan la promoción y comercialización de productos y ser-

vicios turísticos pese a la naturaleza intangible de estos últimos (Baloglu y Pekcan 2006).

Su uso generalizado ha supuesto una mejora tanto cualitativa como cuantitativa en el proceso de información y toma de decisión del consumidor debido a la personalización de la información, adaptada a cada perfil de cliente, y a la interacción entre consumidores y organizaciones (Choi, Lehto, O'Leary 2007; Parra et al. 2010). La tendencia muestra un desplazamiento hacia el uso del contenido generado por los usuarios y un claro crecimiento de la dependencia, confianza y credibilidad de internet en la promoción y venta de productos y servicios turísticos (Tierney 2000; Bauernfeind y Mitsche 2008; Loda, Teichmann y Zins 2009; García, Carreras 2010).

La relevancia del tema seleccionado no es sólo académica sino también práctica. Cada vez más las organizaciones encargadas de la gestión y marketing de destinos turísticos (DMO) invierten una gran parte de su presupuesto en sus páginas Web con el fin de generar una imagen positiva del destino que permita persuadir y atraer a sus turistas potenciales (Singh y Lee 2009). Estas cuantiosas inversiones demandan resultados que permitan evaluar la eficacia de sus sitios web, su rentabilidad y posibles mejoras (Park and Gretzel 2007) ya que en muchos casos no maximizan su utilidad como herramientas de marketing debido a la falta de coherencia entre los elementos de la web (Lee et al. 2006; Baloglu y Pekzan 2006).

El disponer de un sitio web efectivo es vital para las DMO (Tierney 2000) para que un negocio fortalezca su relación con los clientes, mejore su posicionamiento y aumente su cuota de mercado (Law, Qi and Buhalis 2010; Kim & Fesenmaier 2008; Lee et al. 2006). Los esfuerzos e inversiones realizados por los organismo turísticos en torno a sus páginas web serán un reflejo directo de lo que representan estas herramientas para su organización y mostrará la eficiencia organizacional y capacidad financiera de las entidades (Bauernfeind y Mitsche 2008).

Hasta la fecha la investigación sobre la evaluación de los portales turísticos ha sido limitada y con un impacto moderado (Li & Wang 2010). Ni los consumidores ni tampoco los profesionales del sector han logrado averiguar cómo medir con precisión el rendimiento de los mismos (Law, Qi and Buhalis 2010). A su vez, no es muy común encontrar investigacio-

nes que apliquen el enfoque longitudinal (Decrop 2010) pese a que su adopción dote de confianza a los estudios cualitativos debido a la realización de diferentes evaluaciones de la misma muestra (Decrop 2010), permitiendo conocer los modelos y cambios acaecidos en las webs de marketing de destinos.

Podemos apreciar por tanto un gran vacío en la literatura en lo que respecta a este enfoque, exceptuando las aportaciones realizadas por Cothey (2002); Yeung y Lu (2004); Decrop (2010). Esta laguna motivó el desarrollo de la presente investigación con el fin de analizar las fluctuaciones, periodos de estabilidad, cambios y tendencias (Yeung y Lu 2004) de las organizaciones de marketing de destinos. La conveniencia de la realización de estos estudios es indiscutible (Xiang, Gretzel 2010), siendo vital en un entorno dinámico como es el turismo en línea.

Tanto las DMOs, como las tecnologías de la información y las características de los consumidores están sometidos a un continuo cambio. En la actualidad ha cobrado un gran protagonismo la influencia de los agentes socializadores que hoy en día marcan las pautas de la información de destinos como son los llamados social media, su introducción provocó un cambio en el comportamiento individual del usuario ya que las nuevas ventajas aparejadas a su uso hicieron que el turista se convirtiese en un consumidor más exigente, que demandase mayor información con un nivel de actualización y transparencia elevado, mayor interacción y tangibilización del servicio, convirtiendo la comunicación bidireccional en multidimensional. Estos cambios afectaron al modo de búsqueda de información turística y por tanto provocaron la necesidad de un cambio o evolución en el diseño y estrategias de información de las web de destinos turísticos.

Por otro lado las investigaciones sobre DMOs se han basado en una localización o una única cultura empresarial y son escasos los estudios realizados que han analizando el diseño de las páginas de destinos turísticos a nivel global en los que impere la aplicación de un enfoque longitudinal vs transversal y que den especial relevancia a un análisis amplio, holístico que se centre no sólo en la evolución de las características técnicas de la web, sino también en los medios sociales como dinamizadores y catalizadores de los cambios.

Se podría decir que el proceso de evaluación y selección de un destino se realiza a través de la comparación de atributos y alternativas disponibles (Decrop 2010), por lo que conocer las fortalezas y debilidades de las web de los competidores es vital a la hora de diseñar la página y desarrollar estrategias que potencien la atracción del consumidor. En este punto surge la necesidad de evaluar de forma eficiente y con todos los medios disponibles la eficacia de las páginas web, a ser posible de una forma global y con resultados que de forma clara y segmentada proporcionen a las organizaciones una herramienta práctica para encauzar su estrategia de marketing hacia la fidelización del cliente, la diferenciación y la atracción de nuevos mercados.

## **2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

---

Por todo esto se decidió realizar una evaluación comparativa (Benchmarking) y longitudinal del diseño de 29 DMOs con el objetivo de revelar las tendencias del mercado, analizar la evolución de los portales y desarrollar un concepto integral que permitiera optimizar el potencial del portal como motor de información de doble sentido y punto de conexión entre el destino y sus clientes. A su vez, se llevó a cabo un análisis de contenidos de la página Web oficial de Rumanía con la finalidad de observar su estado actual con respecto a las tendencias desarrolladas por los demás destinos analizados.

La aceptación generalizada del análisis de contenidos como método de estudio en el análisis de páginas web determinó su elección para que conjuntamente con la evaluación anterior y para los mismos destinos, se realizase en el año 2011 un análisis con los mismos parámetros que el estudio realizado en el 2004 de los diferentes contenidos, funcionamiento y diseño de cada una de las páginas Web.

Como sugieren algunos autores (Doolin et al. 2002; Han y Mills 2006; Bauernfeind y Mitsche 2008) la interactividad entre las DMOs y los usuarios posibilitará la personalizar del servicio e incluso permitirá incrementar el grado de fidelización de los turistas potenciales. Debido a la importancia de la comunicación y el intercambio de información entre

las organizaciones de marketing de destinos y los usuarios de su página web se añadió al análisis comparativo de benchmarking un análisis de la calidad y velocidad de las respuestas de las peticiones de información formuladas por parte de los turistas.

Por último, como consecuencia de la idoneidad de realizar cuestionarios cualitativos a aquellos individuos que posean conocimientos de marketing turístico y del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se llevaron a cabo encuestas en profundidad a los gestores de las páginas web con mejores prácticas en el sector. Los sujetos con este perfil profesional comprenderían mejor la importancia de realizar evaluaciones de las páginas Web y estarían en disposición de medir su efectividad (Douglas y Mills 2004). Los cuestionarios realizados a los gestores de las páginas web permitieron identificar, las estrategias de cada portal, los factores determinantes de su éxito y los elementos que potencian y dificultan su desarrollo.

En general, los objetivos principales que persigue la investigación son los siguientes: (1) servir como base para futuros análisis y estudios específicos de Benchmarking de webs de destinos turísticos, (2) comparar el nivel de evolución, eficacia y rendimiento en el tiempo de las DMOs analizadas e (3) identificar posibles mejoras y líneas de actuación.

### **3. METODOLOGÍA**

---

Como expone la organización encargada del marketing turístico de Singapur en su página “The World is changing and so are we”, es decir, el mundo está cambiando y nosotros también, ese es el punto de partida de nuestra investigación y por tanto de la estructura metodológica. Con el objetivo de conocer la influencia de los medios sociales en la evolución del diseño y estrategias de las DMOs se llevó a cabo un análisis longitudinal.

Para la realización de la investigación se utilizaron tanto datos primarios como secundarios. En cuanto a los datos secundarios fueron obtenidos a partir de una investigación realizada por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para el Patronato de Turismo de Gran Canaria en

2004 sobre las estrategias de desarrollo de su portal turístico. En particular, se hizo uso de la bases de datos obtenida a partir del análisis de contenidos de 29 webs de destinos turísticos internacionales sobre su estructura y diseño. Por otro lado el origen de los datos primarios se encuentra en la réplica realizada en 2011, añadiendo destinos que por su evolución y buenas prácticas deben ser un punto de referencia en el estudio de benchmarking además de la incorporación de nuevos elementos tecnológicos que por su relevancia tecnológica actual deben ser parte de la evaluación.

En cuanto a la idoneidad del método de análisis de contenidos viene demostrada en los resultados de algunas investigaciones como la extensa revisión de la literatura realizada por Han y Mills (2006) sobre la evaluación de las webs turísticas, la cual reveló que el análisis de contenidos fue el método con mayor aceptación. La utilización de la metodología de análisis de contenidos y el enfoque de Benchmarking es necesaria a la hora de desarrollar una web más efectiva donde los contenidos presentados satisfagan las necesidades de los usuarios. Esto es así ya que permitirá conocer las fortalezas y debilidades de las DMOs así como posibles mejoras y líneas de acción.

Por lo que respecta al análisis longitudinal, la adopción de este tipo de enfoque centrado en el análisis de webs de destinos turísticos permitirá comparar las estrategias y características de los portales turísticos a lo largo del tiempo, para así conocer la evolución de las características funcionales de las páginas, los aspectos claves que afectan a la satisfacción del cliente, el grado de avance tecnológico o los cambios realizados en sus estrategias corporativas (Kaplanidou & Vogt 2004).

Con los destinos seleccionados, que varían ligeramente para los análisis efectuados, se procedió a realizar las siguientes investigaciones con el fin de cumplir los objetivos planteados:

1. **Análisis de contenidos y Benchmarking (Tabla 1).** Permite analizar las tendencias del mercado, la evolución de los portales de otros destinos y desarrollar un concepto integral que permita optimizar el potencial del portal como motor de información de doble sentido y punto de conexión entre el destino y sus clientes. El análisis de contenidos y



benchmarking se realizó a 29 páginas de destinos turísticos internacionales. La selección de los mismos se realizó en función de dos criterios principales: a) su buen funcionamiento y aceptación en el mercado, con un desarrollo excepcional en al menos uno de los aspectos que definen los portales, y b) disponer de referencias de algunos de los destinos competidores, aún cuando su actuación no sea excepcional.

Para cada uno de los diferentes destinos se han analizado de forma general los siguientes aspectos:

- La página inicial de entrada, si bien no es muy común su uso, es el primer contacto que el turista establece con el destino en la Web. Así, su diseño y contenido es crítico para el éxito del portal.
- Análisis de contenido de la página principal, donde se ha investigado la imagen transmitida, la credibilidad y confianza, la personalización, estructura de navegación y posicionamiento. En este sentido, la apariencia o diseño estético de las páginas es un elemento crucial, dada la gran competencia existente en el mercado y que navegación es una experiencia principalmente visual, por lo que la información debe ser atractiva, ordenada y sugerente.
- Contenido informativo genérico de la Web. Existe una información básica sobre el destino que es necesario ofrecer, pero ésta se puede presentar de muy diversas formas, estilos y tamaño. Además, dada la importancia de los mapas y las fotografías del destino, se ha realizado un análisis específico para estos elementos. Así mismo, también se ha considerado de manera especial el contenido de la oferta alojativa y la oferta de ocio del destino.
- Evaluación general de la Web. Todas las Web han sido evaluadas cualitativamente en función de diferentes aspectos genéricos y específicos.
- Interactividad y medios sociales. En la Web el cliente pierde su papel pasivo y se convierte en un agente activo y participe de la relación con el destino, pasando a ser el diseñador de su experiencia (tour planner, folletos interactivos). Por consiguiente se ha analizado de manera es-

pecífica la interactividad de los diferentes portales analizados y de forma especial la introducción de los diferentes medios sociales en cada portal.

**TABLA 1. ITEMS ANALIZADOS**

<b>FAMILIA</b>	<b>SUBFAMILIA</b>	<b>ITEMS</b>
<b>PÁGINA DE ENTRADA</b>	Página de entrada	Elección de idioma Segmenta a los clientes ( <i>Nacionalidad, Motivaciones, Perfil</i> ) Refuerza la imagen ( <i>Nombre, Marca, Foto</i> ) Valor, atractivo (1-5)
<b>PÁGINA PRINCIPAL</b>	Imagen	Nombre del destino Marca Situación del nombre del destino ( <i>superior, inter-medio, bajo — -derecha, centro, izquierda</i> ) Eslogan del destino Palabras del eslogan Tipo frase ( <i>Afirmativa, Negat, Interro, Exclama</i> ) Imagen fotográfica del destino Fotografía como encabezado sitio Texto o foto que cambia o se mueve Diversidad de colores Mantiene frames del menú Diferentes ventanas Enlace desde resto de páginas
	Links internos	Número de links total Links sólo texto Links dibujo Links en los desplegados sin click
	Beneficio seleccionado para el posicionamiento	Relax y escape Paisaje y naturaleza contemplativa Cultura y enriquec. personal Diversión y entretenimiento Interacción con otros Destino familiar
	Posicionamiento que presenta el destino	Posicionamiento Indefinido Posicionamiento centrado en un beneficio Posicionamiento centrado en dos beneficios Intención según bloques (Venta, Entretenimiento, Interacción, Describir-informar)
	Generalidades	Dos idiomas Tres idiomas Cuatro idiomas Más de cuatro idiomas Mapa del sitio o ayuda Motor de búsqueda en la Web Información sobre el diseño del sitio Lista de enlaces externos a otros sitios Correo electrónico diferenciado tipo petición

FAMILIA	SUBFAMILIA	ITEMS
	Generalidades	<p>Otros medios de contacto</p> <p>Posibilidad registrarse</p> <p>Pops up</p> <p>FAQ</p> <p>Publicidad empresas</p> <p>Mensaje del presidente o CEO</p> <p>Misión, filosofía u objetivos</p> <p>Indica página oficial destino</p> <p>Marketing social (<i>Código ético, Accesibilidad disminuidos, Población local y su cultura</i>)</p> <p>Información separada por fases del viaje</p> <p>Fecha última actualización</p> <p>Criterio segmentación. (Nacionalidad, Motivaciones)</p> <p>Lista de premios recibidos por el sitio</p> <p>Excursiones virtuales, multimedia</p> <p>Venta productos promocionales del destino o souvenirs</p> <p>Portales diferentes (<i>Industria, Medios, Congresos, Agencias de viajes, Residentes, Film commission</i>).</p> <p>Propuestas para segmentos específicos (Niños, Mayores, Gay)</p>
<b>ANÁLISIS GLOBAL DE LA WEB</b>	Clasificación	<p>Institucional</p> <p>Promoción e imagen</p> <p>Proveer de información</p> <p>Vender el destino</p>
	Evaluación general de la Web varios aspectos (1-5)	<p>Interactividad</p> <p>Entretenimiento</p> <p>Detalle de la información mostrada</p> <p>Actualización temporal de la información</p> <p>Lenguaje sencillo</p>
	Fotografías del destino	<p>Fotos en movimiento</p> <p>Imágenes 360 grados</p> <p>Imágenes de paisajes</p> <p>Imágenes de turistas</p> <p>Imágenes de locales</p> <p>Imágenes de residentes y locales</p> <p>Imágenes de minorías visibles</p>
	Mapas	<p>Mapa geográfico</p> <p>Mapa político</p> <p>Mapa de carreteras</p> <p>Mapa turístico</p> <p>Mapa global de situación del destino</p>
	Información Básica	<p>Cómo llegar al destino</p> <p>Plan de vuelos y horarios del aeropuerto</p> <p>Reservas de vuelos</p> <p>Información sobre regiones</p> <p>Cultura y costumbres</p> <p>Historia</p> <p>Temperatura actual</p> <p>Clima</p> <p>Ropa aconsejada</p> <p>Moneda y cambio</p>

ESTUDIO LONGITUDINAL SOBRE LA INFLUENCIA DE LOS MEDIOS SOCIALES  
EN LA EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LAS DMOS

---

FAMILIA	SUBFAMILIA	ITEMS
	Información Básica	Hora local Horario comercial Transporte público Telecomunicaciones Normas de circulación
	Información sobre alojamiento	Posibilidad de búsqueda según criterios: <i>(Tipo de alojamiento, Precio, Localización, Servicios, Categoría)</i> Sólo contacto Gestiona contacto y venta Consejos de búsqueda y reserva Fotografía del establecimiento Precios de las habitaciones Servicios del establecimiento Acreditación organismo oficial Enlace con correo electrónico y Web
	Información sobre actividades de Ocio	Itinerarios o rutas sugeridos Calendario de eventos Base de datos de comercios, compras Base de datos de restaurantes Base de datos de actividades deportivas Base de datos de vida nocturna
<b>ELEMENTOS DE INTERACCIÓN CON EL TURISTA</b>	Elementos de interacción con el turista	Organizador interactivo de viajes. Cuaderno de viaje Folletos virtuales Reconoce al usuario registrado Newsletter Postales con logo o nombre Salvapantallas Conexión de PDA y/o móvil Web cams Juegos, concursos Vídeos Música Enviar a un conocido Testimonio de otros turistas. Libro visitas Testimonio de residentes Programa de fidelidad Cupones de descuento Regalar un viaje a ... Convertidores (Moneda, Tiempo, Distancia) Respuestas a las preguntas on- line

2. **Análisis de la calidad y velocidad de respuesta.** Para las diferentes Web analizadas se han realizado varios test en función de la velocidad y calidad de las respuestas a partir de una petición de información ficticia realizada por un turista potencial. A través de esta solicitud se analizó principalmente el nivel de personalización, referencias a la

web principal, la precisión de la información facilitada y la adecuación a cada segmento.

3. **Cuestionarios dirigidos a los Webmaster** con el objetivo de obtener de primera mano información sobre las estrategias seguidas por las páginas web de las organizaciones de marketing de destinos e identificar el posible éxito de cada portal y los elementos que potencian y dificultan el mismo. En particular los cuestionarios se centraron en el análisis de sus debilidades y fortalezas, así como de las amenazas y oportunidades en la industria, en cuestiones relativas a sus recursos humanos y la importancia de los medios sociales.

**TABLA 2. DESTINOS ANALIZADOS**

<b>Benchmarking</b>	<b>Nivel de respuesta</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Destino</b>	<b>Destino</b>	<b>Destino</b>
Amsterdam	Amsterdam	Andalucía
Andalucía	Andalucía	Gran Canaria
Australia	Argentina	Lanzarote
Baleares	Australia	Gran Bretaña
Barcelona	Barcelona	Malta
Canada	Berlin	Tenerife
Com.Valenciana	Canada	Com.Valenciana
Costa del Sol	Com.Valenciana	Dublín
Egipto	Dublín	Zambia
España	Egipto	
Finlandia	España	
Francia	Gran Canaria	
Gran Bretaña	Grecia	
Gran Canaria	Hawai	
Grecia	Hong Kong	
Hawai	Jamaica	
Irlanda	Japón	
Lanzarote	Londres	
Londres	Malta	
Malta	Nueva York	

<b>Benchmarking</b>	<b>Nivel de respuesta</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Destino</b>	<b>Destino</b>	<b>Destino</b>
Noruega	Nueva Zelanda	
Nueva York	Singapur	
Nueva Zelanda	Sri Lanka	
Salamanca	Suecia	
Singapur	Suiza	
Sudáfrica	Tahití	
Tenerife	Texas	
Texas		
Turquía		

Fuente: elaboración propia

## **4. ANÁLISIS Y RESULTADOS**

---

### **4.1. ANÁLISIS DE CONTENIDOS 30 DMOS**

A continuación se muestran algunos resultados del análisis de contenidos realizado a las páginas web de referencia.

En relación al primer contacto entre el usuario y la organización de marketing de destinos, en el año 2004 algo más de la mitad de los destinos analizados disponían de una página de inicio a través de la cual el usuario seleccionaba su idioma, nacionalidad o ambos para posteriormente acceder al sitio web. Pese a su utilidad para reforzar la imagen del destino, en el 2011 sólo fue utilizada por 4 destinos, mientras que los destinos restantes prefirieron crear un acceso directo a la página principal y desde ahí segmentar al cliente. La imagen transmitida en esta página principal se ha analizado atendiendo al contenido y estructura de la misma. Prácticamente de la totalidad de los destinos analizados un 89,7% hizo uso conjunto de su nombre y su marca en 2004, siendo utilizado en el año 2011 por el 100% de los destinos. En cuanto a la localización del nombre e imagen gráfica del destino, ésta recaía en el 2004 mayoritariamente en la parte superior izquierda de la página en el 72,41% de los casos, mientras que en el 2011 siguió la misma tendencia elevándose al 82,7%.

Por otra parte, aproximadamente dos terceras partes de los portales empleaban en el 2004 un eslogan referente al destino, que solía consistir en una breve frase de entre tres y siete palabras redactada de forma afirmativa. En el año 2011 el número de portales que hicieron uso de esta herramienta de comunicación decreció un 14%, limitándose el 57% de los destinos a dar la bienvenida al usuario y/o indicar el carácter de página oficial. Al igual que en el pasado en la actualidad los destinos evitan utilizar frases exclamativas e interrogativas, pese a su mayor poder evocador, utilizando una media de 3,8 palabras en su enunciado.

La totalidad de los destinos emplearon fotografías como elemento de su página de inicio, si bien en el pasado una tercera parte de los destinos (62%) no hacían uso de las mismas como encabezado del sitio, en la actualidad este número ha aumentado significativamente hasta incorporarlo el 86% de los organismos. Pese al gran avance tecnológico acaecido en la última década, las DMOs no aprovechan la oportunidad de transmitir sus recursos turísticos a través de imágenes evocadoras, incrementándose en el periodo de análisis sólo en un 7% la incorporación de imágenes pictóricas en movimiento, pasando de un 55% en el 2004 a un 62% en el 2011.

En cuanto al contenido de las imágenes, el paisaje sigue siendo el gran protagonista de las mismas. Sólo un tercio de los destinos emplearon de forma intensiva las imágenes de turistas en el destino y prácticamente ninguno mostraba imágenes de locales en el destino. En el 2011 aumentó en 11 webs las imágenes de interacciones entre residentes y locales, y en cinco las imágenes de turistas. En la actualidad las imágenes mostradas por el destino en su página principal son en un 60% activas (incorporan interacción humana) frente al 40% pasivas. Muchos destinos han optado por eliminar las galerías propias de imágenes, cobrando relevancia herramientas online como Flickr, las cuales han permitido a los destinos mostrar sus imágenes ofreciendo un mayor nivel de interactividad y adaptándose a los cambios de la demanda.

En cuanto al uso generalizado de mapas en los portales por parte de los destinos, en el pasado existía bastante disparidad, tanto en su calidad como en su contenido, siendo en la actualidad el detalle y la variedad de

los mismos más relevante que en el 2004. Los mapas son uno de los elementos más valorados por los usuarios en el contenido de las DMOs, debido a la utilidad de esta herramienta en el proceso de planificación del viaje, es por ello que el porcentaje de mapas globales aumentó en el 2011 llegando a un 73% frente al 54% del 2004, siendo el mapa más frecuente en 2004 el de carreteras, relegándolo a las 4ª posición en el 2011 por detrás del mapa político, geográfico y turístico. En la actualidad, ha habido un gran cambio en el uso de estas herramientas ya que la mayoría de las páginas analizadas no han desarrollado sus propios mapas interactivos sino que han utilizado otras herramientas como Google maps dado su nivel de actualización y avance tecnológico para posteriormente añadir las utilidades que más se adapten a los destinos.

Pese a que la información básica en su globalidad no ha sufrido una mejora destacable del 2004 al 2011, ha aumentado en torno al 7%, sí que es reseñable el ítem perteneciente al marketing social/accesibilidad disminuidos ya que el número de página que incorporan este tipo de información ha aumentado de 4 a 15, así como la información del transporte público que ha pasado de 17 a 26. En cambio se ha reducido en un 17% la información en lo que respecta a la reserva de vuelos y la sección de preguntas frecuentes que han pasado a ofrecerlas de 11 a 9 páginas.

Por otra parte, la gran mayoría de los destinos tanto en el 2004 como en la actualidad muestran información sobre las diferentes regiones que la componen, así como de su cultura y costumbres y en menor medida sobre su historia. Casi la totalidad de los portales informa sobre el clima del destino en ambos casos, pero por lo que respecta a los datos de cómo llegar al destino se ha incrementado en un 14% hasta llegar a un 97%.

En relación a la información mostrada sobre las opciones de alojamiento, la gran mayoría de los destinos el 90% en ambos casos permiten realizar búsquedas en función de uno o varios criterios, siendo el tipo de alojamiento y la localización los más comunes. Además, el comportamiento más frecuente es el de facilitar sólo el contacto con el alojamiento (18 páginas en el 2004, 21 en el 2011). En cuanto a la información específica que aparece sobre cada complejo alojativo ha mejorado la información del establecimiento pasando de presentar 15 destinos fotografías de los



alojamientos a 23 en el 2011. Por otro lado, sigue sin ser común en la descripción de los establecimientos las acreditaciones de calidad realizadas por organismos oficiales. La gran mayoría sigue sin facilitar la venta directa y a cambio ofrecen el enlace mediante correo electrónico y página Web. Siguiendo con aspectos de transacción, en el año 2004 la mayor parte de los destinos no comercializó a través de sus páginas productos promocionales del destino o souvenir, este número no es muy superior en la actualidad ya que sólo 6 destinos disponen de esta posibilidad.

Respecto a la información referente a la ofertas de ocio del destino se ha observado un aumento considerable, en el 2004 un 39,08% de los destinos ofertaban algún tipo de base de datos de ocio eventos o itinerarios, pasando en la actualidad al 63%; siendo el ítem referido a los itinerarios o rutas sugeridos el de mayor incremento pasando de ofertarlo 17 páginas a 28 en el 2011. Sin embargo, es menos común la incorporación de bases de datos sobre ocio nocturno que pese a haber incrementado su presencia de 4 a 10 páginas en el 2011 sigue siendo un tercio de la totalidad. En cuanto a la restauración, actividades deportivas y compras también han incrementado su peso pero de forma menos acusada.

Un hecho que demuestra la creciente influencia de los medios sociales en las webs de marketing de destinos, es el cambio en el posicionamiento proyectado por los mismos. En el año 2004 sólo el 31% de las páginas ofrecían un enfoque basado en la interacción con el usuario, pasando en el 2011 al 60%.

Realmente los elementos interactivos al uso no han sufrido un gran incremento en comparación con el 2004, incluso se ha acusado un descenso significativo en los registros online del usuario, decreciendo en un 24%, debido a la popularización y uso de las redes sociales. Estos medios sociales son los que realmente han determinado un cambio en la interactividad de las Webs, estas redes pese al no ser incluidas en el 2004 se han aportado como información adicional al final del epígrafe.

A su vez, la interactividad la zona multimedia se ha incrementado más de un 10%, pasando del 31,7% a un 42,07%, aumentando de forma sustancial la conexión vía PDA o móvil, los vídeos y las webCam. En cambio han sufrido un gran retroceso las excursiones virtuales y las postales.

En cuanto al posicionamiento pretendido por los destinos a través de su portal, la gran mayoría presentan tanto en el 2004 como en el 2011 una imagen muy amplia y genérica con un posicionamiento indefinido y en la actualidad sólo se centra en un beneficio específico un 34% de las páginas. Ningún destino emplea un posicionamiento específico centrado en dos beneficios tanto en el pasado como en el presente. Respecto a los aspectos concretos que los destinos resaltan en su página, por orden de importancia, destacaba en el 2004 la cultura y el enriquecimiento personal incrementándose ligeramente en el 2011, creciendo la diversión y el entretenimiento y el paisaje y la naturaleza contemplativa en un 13,79 y 6,90 respectivamente. La interacción con otros y la condición de destino familiar son escasamente empleados en el posicionamiento de los destinos en Internet y lo siguen siendo en la actualidad.

En el pasado la mitad de los destinos utilizó un único criterio de segmentación, la nacionalidad. Además, varios destinos proporcionaron información específica para determinados segmentos, destacando la información para familia y niños (12 destinos), segmento gay (8 destinos) y para mayores (3 destinos). Actualmente esa tendencia ha decrecido y en cambio ha crecido el criterio de segmentación por motivaciones.

El número de idiomas ofrecido por los portales ha aumentado de forma exponencial durante los últimos siete años, posiblemente debido a la globalización del mercado. En el 2011 la totalidad de las webs ofertaban un 67% más idiomas que en el 2004.

En relación con los elementos de navegación en el 2004 aproximadamente la mitad de los destinos facilitaban un mapa del sitio o ayuda a la navegación, este número aumentó en el 2011 hasta incorporarlo 24 de los destinos analizados y la gran mayoría de los mismos disponían de un buscador interno. En la actualidad, más que una obligación es una necesidad y son pocos los que todavía no incorporan estas dos herramientas en su diseño. Como elemento positivo destacar la eliminación total de los pop up que en el 2004 todavía formaban parte de la estructura de algunas páginas.

En cuanto a las posibilidades de contacto con la organización en el 2004 un tercio de los destinos no facilitaba otra vía de contacto alterna-

tiva a la del correo electrónico, en el 2011 aumentaron las páginas que ofrecían medios de contacto alternativos, pasando del 69% al 86% en el 2011.

Por último los medios sociales han irrumpido de forma generalizada en el contenido de las páginas de los destinos turísticos. En particular la red social Facebook se encuentra en el 65,5% de las páginas frente al 56.6% de Twitter. Además 18 de los 30 destinos disponen de canal propio en Youtube y 13 de Flickr.

#### **4.2. ANÁLISIS DEL NIVEL DE RESPUESTA**

---

El análisis de la calidad y rapidez de respuesta reveló los resultados que se muestran a continuación. En general el estudio longitudinal ha permitido observar que el principal cambio en las respuestas realizadas a las peticiones de información han sido la rapidez de las mismas y la incorporación de elementos interactivos. En el año 2004 la media en días de la respuesta recibidas fue de 2,71, pasando en el 2011 a 1,46, esta reducción podría estar motivada por el incremento del personal en los servicios de atención al cliente y en especial por la popularización de las nuevas tecnologías de la información que implican una mayor rapidez de respuesta.

La incorporación de elementos interactivos y la influencia de los medios de comunicación sociales han hecho que los destinos incorporen en las respuestas enlaces a diferentes redes sociales (Facebook, Twitter) y a medios de intercambio de vídeos e imágenes (youtube o Flickr) donde el turista puede obtener un mayor flujo de información real, precisa y sin influencias.

Es relevante mencionar que pese a la evolución en las estrategias de segmentación de los destinos turísticos la gran mayoría de las páginas, el 74%, no mencionan ni adjuntan enlaces a secciones dedicadas a un determinado grupo de demanda como podría ser el turismo familiar o el turismo de golf. A su vez en la gran mayoría de las peticiones no aparece la marca del destino, lo que impide proyectar credibilidad y confianza.

Por otro lado, se observa que la mayoría de las páginas a nivel nacional actúan como un mero trámite entre el turista y la página local. Además de la dificultad que entraña el contacto directo a través de las páginas a

nivel nacional, al solicitar información global del destino los informantes facilitan información específica de una ciudad o región y redirigen al usuario directamente a esta tipo de páginas, lo cual impide maximizar el potencial de la página a nivel nacional, donde existe una mayor diversidad de herramientas y contenidos, imposibilitando a su vez la proyección eficaz de su imagen global.

La solicitud de información es una oportunidad de crear una relación a largo plazo entre el turista y el destino, mostrándole las principales fortalezas de la página o profundizando en el conocimiento del destino a través de herramientas como los boletines de noticias, los cuales pese a su gran potencial sólo fue ofrecido por un destino tanto en el año 2004 como en el 2011.

En relación a los elementos de interacción con el turista, no es muy común que los destinos aprovechen esta oportunidad para fomentar el vínculo y la fidelización al destino pero en algunos casos se relizaron invitaciones de participación en la votación de concursos relevantes para el destino.

Pese al gran coste asociado al material impreso y la evolución tecnológica en la que estamos inmersos, el 34% de los destinos no han modificado sus estrategias de información y comunicación, imposibilitando la obtención de las ventajas asociadas a internet y a las nuevas tecnologías de la información, solicitando la dirección postal del turista potencial para realizar los envíos, siendo costoso tanto para los destinos en relación a los costes asociados al material de impresión como para el medio ambiente y para los turistas por el tiempo de espera.

Por último es relevante resaltar que el 74% de los destinos analizados, conscientes del inmenso potencial de las páginas web hacen referencia a las mismas en las solicitudes de información requeridas por los clientes, incorporándolas como una herramienta indispensable en el proceso de información y elección del destino por parte del cliente.

### **4.3. ENCUESTA WEBMASTER**

---

Los resultados de las encuestas realizadas a los gestores de nueve DMOs ofrecieron datos muy interesantes referentes a la incorporación de los

medios sociales y a la influencia de estos en el desarrollo de las estrategias de las páginas.

En primer lugar, el análisis sobre los objetivos perseguidos por las DMOs reveló que el principal objetivo perseguido por los destinos es la utilización de la Web como una herramienta de información que permita satisfacer las necesidades de los clientes, seguido por la creación y proyección de una determinada imagen y la creación de un vínculo con su público objetivo.

En relación a las preguntas abiertas realizadas sobre las fortalezas y debilidades de las páginas, el 55% de los destinos afirmaron que su principal fortaleza es la riqueza de sus contenidos, mientras que para el 33% fue la facilidad de uso del portal y de forma individual algunos destinos revelaron que era la diversidad de idiomas que ofrecía, los servicios innovadores e interactivos así como la aplicación de redes sociales o la venta directa a través de la página del destino. Por el contrario la principal debilidad de tres de ellas fue la carencia de un motor de reservas y los demás destinos achacaron a la limitación del presupuesto, la ausencia de área profesional, la calidad del SEO o la limitación del idioma como los factores negativos principales.

En cuanto a los medios sociales, prácticamente todos los destinos encuestados afirmaron que su principal herramientas sociales son las redes sociales Facebook y Twitter y los canales que permiten compartir información y fotografías como Youtube o Flickr. Pese al elevado esfuerzo en su gestión, son utilizadas como una herramienta de comunicación y promoción, permitiendo a su vez las redes sociales interactuar con el cliente y aumentar su fidelización.

## **5. CONCLUSIONES**

---

La evolución de las tecnologías de información y comunicación (TICs) junto con el cambio de las expectativas de los clientes y el nivel de exigencia demandado hicieron necesario un cambio integral en su concepción. En esta nueva etapa las páginas se han centrado en la creación de experiencias, incorporando a su vez información más precisa, servicios

más fiables, altos niveles de interactividad y políticas de fidelización (Douglas y Mill 2004).

Aunque en los últimos años se han realizado una gran variedad de estudios sobre los medios de comunicación sociales en la industria turística, la mayoría de ellos se han centrado en el análisis de herramientas específicas como los blogs o las redes sociales. Lo que diferencia a nuestro estudio de los anteriores es el análisis exhaustivo de los diferentes tipos de herramientas que conforman los “social media” reflejando la importancia de las mismas en la promoción del destino y la influencia ejercida en los cambios realizados por las DMOs. La creación de una cultura tecnológica en la organización es por tanto crucial ya que reducirá la resistencia a la tecnología y a la implementación de la innovación (Wang 2008).

Acometer el desarrollo y mejora de un portal turístico es una tarea compleja que necesariamente exige analizar las tendencias del mercado y las actuaciones y desarrollo que están acometiendo los competidores, así como aquellos destinos que están llevando a cabo las mejores prácticas en cada uno de los procesos críticos para el éxito del portal. Una elevada competitividad pasa por analizar el performance de otros destinos para asimilar y adaptar algunas de sus actuaciones, de ahí la importancia de seleccionar cuidadosamente los elementos que van a componer el diseño de las DMOs. Ya que el exceso de información puede hacer que algunas DMOs incurran en una condensación visual de la página lo que podría llevar a un rechazo inmediato al visualizarla.

Después de haber analizado los resultados ofrecidos por los diferentes métodos de investigación desarrollados se puede afirmar que la incorporación de los medios sociales en las páginas web de las organizaciones de marketing de destinos ha provocado un cambio en las estrategias de las mismas. Estos cambios no han sido homogéneos en todos los elementos del diseño de la página y posiblemente algunos como la precisión de la información no han sido tan intensos como se esperaba, este hecho puede ser debido a la descentralización de la información, es decir, las DMOs no se limitan a ofrecer información a través de su página oficial sino que las diferentes herramientas sociales incorporadas son utilizadas

como una extensión de la página, sustituyendo a las DMOs como recurso de información principal.

Uno de los elementos relevantes que muestran la influencia de los medios sociales en el cambio acontecido en las estrategias de las DMOs, es el enfoque proyectado por las mismas, es decir, en el año 2004 sólo el 31% de las páginas ofrecían un enfoque basado en la interacción con el usuario, pasando en el 2011 a casi el 60%. Este enfoque interactivo se refleja a su vez en la prevalencia de más imágenes activas frente a las pasivas presentadas por los destinos en su página principal.

Por otro lado la incorporación de elementos interactivos no ha sufrido un aumento radical con respecto al 2004 pero el hecho es que las herramientas evaluadas no demuestran la realidad actual y la evolución acaecida en el mercado como la introducción de las redes sociales, es por ello que se decidió introducir algunos elementos que midiesen este cambio como es el uso de los medios sociales. Esta modificación permitió observar el aumento de las referencias y utilización de elementos interactivos como folletos digitales o mapas interactivos y la incorporación de enlaces a los medios de comunicación sociales (Facebook, Twitter) y a medios de intercambio de vídeos e imágenes (youtube o Flickr).

Un dato relevante es que en la actualidad el 90% de las páginas analizadas utilizan al menos un medio social, no sólo como herramienta independiente sino que es incorporado en sus páginas como un elemento más del diseño, desbancando a la información básica ofrecida en el 2004 por los destinos. Este es el caso de la incorporación de Twitter y Facebook como boletín de noticias y canal de promoción e interacción, de Flickr como galería multimedia, de Wikipedia como fuente de conocimiento acerca del destino, Youtube como escaparate de los diferentes recursos turísticos, de Google maps como base en el desarrollado de mapas interactivos o de Tripadvisor en relación a la incorporación de información básica y evaluaciones de los usuarios sobre los alojamientos en cada uno de los destinos. Todas estas herramientas permiten proyectar información mucho más realista, actualizada y específica, evitando la duplicidad de esfuerzos y satisfaciendo los cambios demandados por el nuevo perfil de turista.

A su vez, en el contexto de las DMOs, la experiencia tecnológica del personal y la familiarización con las tecnologías de la información facilitará la adaptación e integración de nuevas herramientas tecnológicas en la organización (Wang 2008).

Pese a la incorporación en la página de la red social Twitter y de herramientas online externas que permiten un mayor nivel de actualización de la información y una disminución en los costes de gestión como (YouTube, Google Maps), existe una carencia de elementos multimedia que permitan una mayor interacción con el usuario. A su vez, la presentación de imágenes pictóricas muestra una gran escasez en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación como la incorporación de fotografías dinámicas en movimiento, las cuales presentan un mayor poder evocador, destacando en la página principal del destino imágenes estáticas y pasivas de paisajes y atractivos turísticos.

Por otro lado es necesario destacar la falta de diversificación de los medios de contacto, limitándose a ofrecer herramientas tradicionales como la comunicación telefónica o vía email, la incorporación de nuevos instrumentos podría mejorar la libertad del usuario de seleccionar aquella que más se ajusta a sus necesidades.

Por último, es importante a su vez presentar las limitaciones del trabajo realizado y proponer posibles mejoras o recomendaciones. Pese a las limitaciones de los estudios cualitativos, la eficacia del análisis de contenidos junto la confianza que otorga el enfoque longitudinal a través de la realización de diferentes evaluaciones de la misma muestra (Decrop 2010) determinaron su uso. Como afirma Tierney (2000) la principal desventaja de las encuestas realizadas en internet son los bajos niveles de respuesta. El tamaño de la muestra y la aplicación de una investigación cualitativa no permiten generalizar los resultados obtenidos. Se recomienda en futuras investigaciones ampliar el número de webs analizadas y aplicar enfoques mixtos. A su vez sería recomendable seguir con el estudio de las tecnologías de la información en el turismo y en particular con las páginas web de los destinos turísticos y medios sociales ya que ofrecen una visión global de sus estrategias y de la evolución del mercado.



## BIBLIOGRAFÍA

- Artículos:

- Baloglu, S., & Pekcan, Y. A. (2006). The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in Turkey. *Tourism Management*, 27(1), 171-176.
- Bauernfeind, U., & Mitsche, N. (2008). The application of the data envelopment analysis for tourism website evaluation. *Information Technology & Tourism*, 10(3), 245-257.
- Camargo, P., & da Cruz, G. (2008). Estrategias de promoción en la web. Análisis de destinos turísticos internacionales. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17(2), 156-169.
- Choi, S., Lehto, X. Y., & O'Leary, J. T. (2007). What does the consumer want from a DMO website? A study of US and Canadian tourists' perspectives. *International Journal of Tourism Research*, 9(2), 59-72.
- Choi, S., Lehto, X. Y., & Morrison, A. M. (2007). Destination image representation on the web: Content analysis of Macau travel related websites. *Tourism Management*, 28(1), 118-129.
- Cothey, V. (2002). A longitudinal study of World Wide Web users' information-searching behavior. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 53(2), 67-78.
- Decrop, A. (2010). Destination choice sets: An inductive longitudinal approach. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 93-115.
- Doolin, B., Burgess, L., & Cooper, J. (2002). Evaluating the use of the Web for tourism marketing: a case study from New Zealand. *Tourism management*, 23(5), 557-561.
- Douglas, A., & Mills, J. E. (2005). Staying afloat in the tropics: applying a structural equation model approach to evaluating national tourism organization websites in the Caribbean. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), 269-293.
- Govers, R., & Go, F. M. (2005). Projected destination image online: Website content analysis of pictures and text. *Information Technology & Tourism*, 7(2), 73-89.

- Han, J. H., & Mills, J. E. (2006). Zero acquaintance benchmarking at travel destination websites: what is the first impression that national tourism organizations try to make? *International Journal of Tourism Research*, 8(6), 405-430.
- Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2006). A structural analysis of destination travel intentions as a function of web site features. *Journal of Travel Research*, 45(2), 204-216.
- Kim, H., & Fesenmaier, D. R. (2008). Persuasive design of destination web sites: An analysis of first impression. *Journal of Travel Research*, 47(1), 3-13.
- Law, R., Qi, S., & Buhalis, D. (2010). Progress in tourism management: A review of website evaluation in tourism research. *Tourism Management*, 31(3), 297-313.
- Lee, G., Cai, L. A., & O'Leary, J. T. (2006). WWW. Branding. States. US: an analysis of brand-building elements in the US state tourism websites. *Tourism Management*, 27(5), 815-828.
- Li, X., & Wang, Y. (2010). Evaluating the effectiveness of destination marketing organisations' websites: evidence from China. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 536-549.
- Loda, M. D., Teichmann, K., & Zins, A. H. (2009). Destination websites' persuasiveness. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 70-80.
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35-45.
- Park, Y. A., & Gretzel, U. (2007). Success factors for destination marketing web sites: a qualitative meta-analysis. *Journal of Travel Research*, 46(1), 46-63.
- Parra-López, E., Bulchand-Gidumal, J., Gutiérrez-Taño, D., & Díaz-Armas, R. (2011). Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 640-654.
- Singh, N., & Lee, M. J. (2009). Convergence and Congruency of Pictorial Destination Images in DMOs' Websites and Brochures. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 845-858.
- Tierney, P. (2000). Internet-based evaluation of tourism web site effectiveness: Methodological issues and survey results. *Journal of Travel Research*, 39(2), 212-219.

Wang, Y. (2008). Web-based destination marketing systems: assessing the critical factors for management and implementation. *International journal of tourism research*, 10(1), 55-70.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.

Yeung, W. L., & Lu, M. T. (2004). Functional characteristics of commercial web sites: a longitudinal study in Hong Kong. *Information & Management*, 41(4), 483-495.

- Informes técnicos y comunicaciones:

Clavé, S., & Villalta, E. (2004). La presencia en Internet de los principales destinos turísticos del litoral mediterráneo español. V Congreso de Turismo y tecnologías de la información y comunicaciones (TURITEC).

García, B. B., Carreras, A. O., Álvarez, L. A. Á., & Royo, E. R. (2010). Estudio sobre la utilización de plataformas de red social por las OMDs. In *Proceedings of the VIII Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TURITEC)*, (pp. 14-15).

Kaplanidou, K., & Vogt, C. (2004). *Destination Marketing Organization Websites (DMOs) evaluation and design: What you need to know?* Michigan State University.

Li, X., & Wang, Y. (2011). *Is Your Official State Tourism Website Effective? A Functional Perspective*. ScholarWorks@UMass Amherst.

Zhou, Q., & DeSantis R. (2005). *Usability Issues in City Tourism Website Design: A Content Analysis*. IEEE International Professional Communication Conference.

---

---

## AGADIR DESTINO TURÍSTICO: DIVERSIFICACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD

Aurelio Herrero Blasco (aurelio.herrero@doe.upv.es)

*Universidad Politécnica de Valencia, España. Facultad de ADE*

### RESUMEN

La cercanía de Agadir a las costas españolas a 625 kms de Las Palmas de Gran Canaria hace de la citada ciudad y de su provincia un destino turístico interesante para potenciar sus posibilidades y a la vez cooperar al desarrollo económico de la zona, comerciar e intercambiar productos y conocimientos. La oportunidad es triple porque podemos apoyarnos en los recursos humanos de, por una parte de la Universidad Politécnica de Valencia a la cuál pertenezco, que es muy activa con su Centro de Cooperación al Desarrollo, por otra parte la Universidad de las Palmas de Gran Canaria con su Facultad de Economía, Empresa y Turismo y un tercer socio o partenaireur l'Université Ibn Zohr –Agadir, a través de L'École Nationale de Commerce et de Gestion– Agadir, y el Conseil Régional du Tourisme-Agadir, Marruecos.

### PALABRAS CLAVE

Agadir, Economía Social, Cooperación al desarrollo, Políticas Públicas.

### ABSTRACT

*Agadir's proximity to the Spanish coast 625 kms of de Las Palmas de Gran Canaria makes that city and its province an interesting tourist destination to enhance their chances while cooperating to economic development in*

*the area, trade and exchange goods and knowledge. The opportunity is threefold because we can rely on human resources, of a part of the Polytechnic University of Valencia to belong, which is very active with the Center for Development Cooperation, on the other hand, the University of Las Palmas de Gran Canaria with its Faculty of Economics, Business and Tourism and a third partner or partenaire l 'Université Ibn Zohr-Agadir, through L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Agadir, and the Conseil Régional du Tourisme-Agadir, Morocco.*

## KEYWORDS

*Agadir, Social Economics, Development Cooperation, Public Policy.*

## CURRÍCULUM DEL AUTOR

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Economía por la Universidad de Valencia, en la actualidad es Profesor Colaborador en la Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

El interés de esta comunicación radica, no tanto en señalar a Agadir como destino turístico, que ya lo es, sino en destacar las posibilidades de cooperación entre diversas entidades empresariales y universitarias españolas y marroquíes. El esfuerzo no es nuevo, así la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ya hace tiempo que comenzó esa cooperación. Desde la Universidad Politécnica de Valencia me sumo a esa iniciativa y propongo colaborar desde la Comunidad Valenciana y realizar acciones que sumen a esos esfuerzos que ya se vienen realizando.

El enfoque de mi intervención va a venir por la parte de la puesta en valor de la Economía Social como motor del impulso económico de las empresas resultantes y como instrumento para la cooperación entre los pueblos.

La metodología va a consistir en identificar los elementos y entidades susceptibles de esta colaboración, evaluación de su potencialidad y de las necesidades planteadas, para que desde el punto de vista de la Economía Social y de la Cooperación al Desarrollo podamos contribuir a articular alguna intervención que ayude a mejorar las condiciones de vida, el progreso económico y social y la sostenibilidad del medio ambiente.

## **2. AGADIR: DESTINO TURÍSTICO**

---

La ciudad de Agadir es un destino turístico consolidado, ciudad portuaria y turística del sur de Marruecos cuenta con unos 200.000 habitantes (seiscientos mil si contamos la conurbación, situada en las coordenadas 30° 25' 0" N, 9° 35' 0" W está a unos 625 Kms de las Palmas de Gran Canaria, 1.610 Kms desde Valencia por carretera; está bien comunicada pues cuenta con aeropuerto internacional, y unida con vuelos diarios con la compañía Binter Canarias, la ciudad es cosmopolita, cuenta con seis kilómetros de playa, temperatura oceánica entorno a los 25-30 grados. Bien comunicada con Marrakech con autopista, dos horas de viaje.

Montaña y mar se aúnan en el paisaje de Agadir, posee una de las mejores bahías del mundo, flanqueada por la cordillera del Atlas. Destacamos ir de comprar por el Zoco de Agadir o por el mercado de Tiznit. El Kasbah, fortificación típica del norte de África, es otro de sus símbolos. Desde Agadir puedes realizar múltiples excursiones a cascadas, desiertos al Parque Nacional de Sous-Mass.

Que ver en Agadir:

- El Museo municipal Bert Flint sobre el bulevar Mohammed V, el Teatro de Aire libre, a 100 metros del museo, el Valle de las Aves, el zoo (el parque zoológico), el tribunal cerca del Valle de las Aves, el Jardín de Portugal y su museo memorial, el Jardín ibn Zaydoun, entre la avenida de Príncipe Moulay Abdellah y la calle del 18 de noviembre, la Central de Correos, entre la avenida Mohammed VI y la avenida de príncipe Moulay Abdellah, la Mezquita Loubnane, entre la avenida des FARs y la avenida de Príncipe Moulay Abdellah, la Mezquita Mohammed V, sobre el bulevar del Presidente Kennedy, la Medina, espacio artesanal creado

por Beato Salvatore Polizzi empleando a técnicas de construcción bereberes tradicionales, el Zoco alhad (Domingo).

- La Kasbah o ciudadela tiene una magnífica vista del océano y la ciudad desde una altura de 236 metros, un lugar ideal para admirar la puesta de sol sobre la bahía. Fue construido en 1540 por Mohamed Ech-Cheikh (fundador de la dinastía Saadi) como base para su ejército sitiador y más tarde sirvió para proteger la ciudad contra el ataque portugués. Dos siglos más tarde, en 1752, el lugar se vio reforzada por Moulay Abdallah, quien temiendo una nueva ofensiva de los Portugueses, Moulay Abdallah lo reconstruyó en 1752 y dejó aquí guarnición de 2000 de renegados y turcos.
- La ciudad moderna. El centro ciudad es recorrido por las avenidas General-Ketani, Hassan II, de F.A.R, du Príncipe Moulay Abdallah y del Príncipe Sidi Mohamed. Estas arterias entre las cuales se intercalan zonas peatonales y que confinan restaurante, tiendas y almacenes de artesanía, forman el corazón de la ciudad.
- Avenue des FAR. Es un encanto tomar un paseo por esta avenida, una de las más animadas de la ciudad, donde encontrará restaurantes y tiendas.
- Boulevard Hassan II. Este magnífico paseo marítimo, con sus calles peatonales y numerosos restaurantes, boutiques y tiendas, divide el centro de la ciudad y junto con la Avenue du General Kettani, Avenue des FAR y de la avenida Mohamed VI constituye el centro vivo de la moderna ciudad de Agadir.
- Corniche. Alrededor de su encantadora e inmensa playa, la ciudad de Agadir tiene un paseo marítimo muy atractivo, una especie de larga avenida llena de restaurantes, tiendas y entretenimiento. Es un lugar maravilloso para dar un paseo de noche y de día, y atrae a un gran número de visitantes.
- El Mercado Central. Al igual que muchos otros de los mercados del país, el mercado central de Agadir es famoso por la infinita variedad de especias que se ofrecen, la mayoría de los cuales son producidas en la región.
- El Puerto de Agadir. Desde su reconstrucción, Agadir se ha convertido en un puerto pesquero moderno y está rodeado por una veintena de

fábricas de conservas y plantas de alimentos congelados. Cítricos, productos enlatados y minerales se encuentran entre los principales productos de exportación que se manejan aquí. Agadir ha superado a su rival Safi para convertirse en uno de los puertos de sardinas más importantes del mundo, y las subastas de pescado se llevan a cabo en el mercado de pescado todas las tardes.

- Museo de Agadir. Fundado en 1992 en las instalaciones del Teatro Municipal, el Museo de Agadir está principalmente dedicado a las artes y tradiciones populares del valle del Souss y las regiones saharianas. Alberga una importante colección de objetos tradicionales reunidos por Bert Flint, un experto holandés de artesanías local que se estableció en Marruecos en 1957. El museo es también digno de visitar para comparar sus muestras con los productos artesanales que se venden hoy en día.
- Boulevard 20 Août. Situado entre el Boulevard 20 Août y el bulevar Mohammed V, el resplandeciente Vallée des Oiseaux (Valle de los Pájaros) es un parque muy bien ubicado y cuidado en el que puede llegar a conocer todo sobre la fauna autóctona, mientras que en el patio de recreo puede dejar a los niños se entretengan durante horas.
- El bulevar Mohammed V. Traza una línea entre la ciudad moderna y la zona turística, el bulevar Mohamed V se diferencia de las otras vías por su arquitectura y por los excelentes hoteles que alberga.
- El teatro de Agadir. Tanto su diseño exterior como interior, con su anfiteatro semicircular es una reminiscencia de los antiguos teatros romanos. El escenario, coronado por una especie de jardín colgante, es un lugar para conciertos y espectáculos que acontecen durante todo el año.

Alrededores de Agadir:

- Aghazout, a 19 km al Norte de Agadir hacia el cabo Rhir, Taghazout goza de un clima suave durante todo el año, debido a la protección de las montañas del bosque de arganeros y de las brumas del océano. Cabe resaltar que su soberbia playa de 7 km es un centro de surf mundialmente conocido. En la actualidad, esta encantadora estación con su pequeño puerto pesquero es una promesa de gratos momentos



como los conjuntos residenciales y hoteleros en el marco de la gran Llanura Azul, harán de Taghazout un veraneo privilegiado y tranquilo, que se beneficiará de las cercanas infraestructuras de Agadir: aeropuerto, puerto deportivo, carreteras, etc.

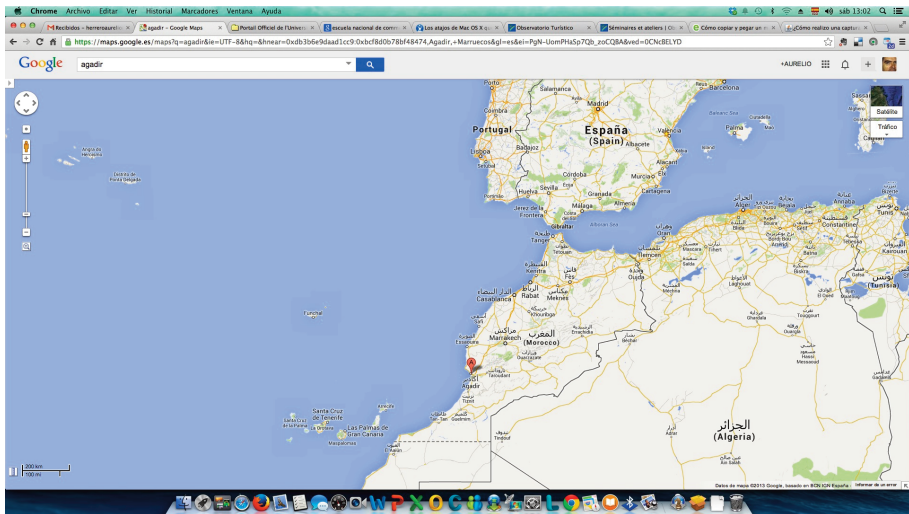
- Imouzzer Ida Outanane, el país de los Ida Outanane, al Noroeste de Agadir, es un auténtico mini paraíso en los confines del Alto Atlas. Se accede por una sinuosa carretera que permite admirar el paisaje: cañones de paredes abruptas dominan el río bordeado de palmeras y laureles rosas.
- El valle de Tifrit, uno de los más hermosos valles marroquíes, fue bautizado “Valle del paraíso” por los hippies en los años 70. Colgado a 1.160 m de altura, la región turística de Imouzzer Ida Outanane (60 km de Agadir) domina un valle de palmeras. La región es famosa asimismo por sus cascadas y cursos de agua. Esta excursión de la cual una parte puede hacerse a pie en recorridos y senderos marcados, o en BTT, a caballo o sobre un burro, amenizará y completará una estancia balnearia en Agadir.
- Tiznit, a 78 km de Agadir, Tiznit comienza a revelarse al visitante mostrando sus murallas rosas almenadas. El paseo a lo largo de las mismas da la impresión de encontrarse dentro de los decorados de una película. El interior de la medina esconde auténticos tesoros de plata: fíbulas, adornos frontales, anillos, puñales para los hombres. En un patio de arcadas, aún pueden verse artesanos-creadores trabajando la plata según los símbolos y las técnicas tradicionales. La gran plaza del Mechouares un agradable alto para saborear la animación nocturna de la ciudad. Las excursiones a los alrededores son numerosas y variadas: Aglou-plage, el pueblo pesquero y troglodita, el palmeral de Bad Targua, a 60 km en la carretera de Tafraoute, etc.
- Tafraoute, de Tiznit a Tafraoute (110km) comienza la ascensión del collado del Kerdous, la gran cantidad de curvas incitan a la prudencia, pero no dejan perderse nada de los admirables paisajes: Cerca de Tafraoute, el paisaje cambia y la carretera se introduce en un valle donde un caos de enormes bloques de granito rosa componen una decoración sobrecogedora. Palmeras y casas cúbicas de color rosa se incrus-

tan. En el corazón de este paisaje fantástico que a la caída del sol adquiere colores que van del amarillo al naranja y al violeta oscuro, Tafraoute se revela a su visitante con todo su esplendor. También es el país de las almendras con la Fiesta de los almendros en flor en febrero.

- Taroudant, se encuentra a 80 km de Agadir, antigua capital del Souss, está protegida por soberbias murallas de adobe. Se puede realizar el recorrido en calesa (unos 7 kilómetros) preferentemente a la luz del atardecer para poder disfrutar de una ciudad mágica. Recorrer su medinas y sus calles de caprichoso trazado es un placer, y aquí la ciudad es diáfana y rica en jardines. Los 2 zocos (bereber y árabe) están particularmente bien surtidos: especies, plantas medicinales, frutas, objetos en “piedra de Taroudant” en el zoco bereber, joyeros, anticuarios en el zoco árabe. La gran plaza al-Alaouyine, muy frecuentada por los Roudaní (habitantes de Taroudant), conoce a la caída de la tarde una agitación febril.
- A 30 km, Tioute es un hermoso palmeral donde es agradable pasear a pie, a lomos de una mula, y encontrar el frescor del verano.
- Taliouine, a 119 km de Taroudant en la carretera de Ouarzazate, en el marco desértico de un lugar grandioso de montañas plegadas, de impresionante belleza, aparece Taliouine, a 1.000 metros de altura. Bajo un cielo de un azul intenso, destaca orgullosa la antigua kasbah del Glaoui.
- Sidi Ifni, a 30 kilómetros de Mirleft, Sidi Ifni, antiguo enclave español encaramado en un acantilado, sobre una gran playa de arena fina. En el centro, destaca su estilo español por su decoración arquitectónica y sus animadas noches. El tiempo parece haberse detenido en la atmósfera tranquila y envolvente de esta aldea fuera de los senderos trillados. La región también cuenta con excelentes encaves para la práctica del surf.
- Mirleft, a 40 kilómetros al Sur de Tiznit, Mirleft es un pueblo colgado en el acantilado que domina el océano. Ideal para detenerse, Mirleft ofrece un abanico de encantadoras caletas que se abren entre acantilados en vertical (informarse en el lugar para bañarse sin peligro).

Agadir como destino turístico está muy ligado al turismo de sol y playa, por lo que sería conveniente que potenciara una imagen conjunta de la región de Sous Massa Drâa con Agadir como capital y potenciar a su vez las ciudades de Ouarzazate, Tafraout o Zagora que gozan de una riqueza cultural y natural muy importante y padecen de un aislamiento a nivel de sus infraestructuras precario.

### ILUSTRACIÓN 1. LOCALIZACIÓN DE AGADIR Y LA REGIÓN DE SOUS MASSA DRÂA



Fuente: GOOGLE MAPS, 2013

### 3. LA ECONOMÍA DE LA REGIÓN DE SOUS MASSA DRÂA

La agricultura: supone el 13% del PIB de la región de Sous Massa Drâa (SMD), alrededor de 5,3 Millones de dirhams (DH)<sup>1</sup>, para apoyar a este sector el Consejo Regional de SMD ha presupuestado en gastos 11,1 millones de dirhams en inversiones. La apuesta por la agricultura en la región es una apuesta contra la desertificación y se cultivan de manera intensiva forrajes con un gran esfuerzo en regadíos.

<sup>1</sup> 1 EURO igual a 11,3 DH.

La industria: que emplea a 17.000 personas y representa en el PIB una riqueza de 2.000 millones de dirhams, industria agroalimentaria, química, metalúrgica, mecánica, textil, cuero, electricidad, electrónica. La industria agroalimentaria de transformación supone el 70% de la industria regional y el 63% de los salarios. El potencial de subsuelo es importante: oro, plata, cobre, plomo y cinc. Además barita, hermatita y talco.

La industria cinematográfica: la riqueza visual de la provincia de Ouarzazate, su paisaje, dunas, oasis y montañas hacen de ella un escenario cinematográfico, representa una oportunidad para atraer al capital internacional y representa una oportunidad de crecimiento, ha creado miles de empleos y con un volumen de negocio de alrededor de cien millones de dólares.

La pesca: la existencia de 320Km de costa, la gran biodiversidad del espacio marítimo, la importante infraestructura portuaria existente. Agadir es el primer puerto de pesca con 120.000 toneladas de pescado y crustáceos al año, se prevé que Sidi Ifni pase de 13.000 a 80.000 toneladas año gracias a los trabajos realizados. Emplea a unas 15.000 personas con una contribución al PIB de 1800 millones de dirhams (6% del PIB nacional).

El turismo: la suavidad del clima, la belleza de los paisajes naturales, la riqueza del patrimonio hacen de Souss Massa Drâa el primer destino turístico de marruecos, 146 establecimientos hoteleros ( entre una y 5 estrellas de lujo) 32.400 camas ( el 30% de la capacidad de alojamiento de Marruecos), 35 resorts, etc. Una actividad que aporta el 7/ del PIB 7.000 millones de dirhams y da trabajo a 150.000 personas. Para todo tipo de estancias, desde sólo visitar las playas del oeste, al ecoturismo y el trekking en los desiertos del este o en las montañas que bordean la región del norte a sur. Las vistas extraordinarias de los campos de rosas, las ciudadelas fortificadas, las dunas de arena, etc.

La artesanía: representa un alto potencial de crecimiento y en 2008 se invirtieron 2millones de dirhams para apoyar la producción y las ventas de artesanía, la joyería en plata de Tiznit, la cerámica de Tamegroute, las alfombras de Taznakht.

Potencial de productos para el comercio, como son:

- Productos de la región: almendras, el argán, las alcaparras, los higos chumbos, la hena, la miel, los dátiles, las rosas, el azafrán.
- La joyería de la plata, la fíbula. El ibis calvo o eremita, que habita el parque natural de Souss Massa. La cerámica tradicional.

#### **4. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

---

Con la región de Aquitania (Francia), en proyectos como: la puesta en valor de los productos del terreno, gestión y puesta en valor de los recursos hídricos, transferencia de competencias en materia de formación, colaboración en temas de medioambiente y ecoturismo.

Con el Consejo General de L´Herault (Francia), en proyectos como: agua y medioambiente, apoyo al asociacionismo, investigación en agronomía e intercambios culturales.

Con el Consejo General de L´Isère (Francia), en proyectos como: intercambio de expertos y de experiencias en desarrollo económico y social, puesta en valor del patrimonio cultural de la región.

Con el Gobierno de Canarias (España), en proyectos como: turismo, educación y formación, medioambiente y transporte aéreo.

Con el Consejo General de la Región de Fatick (Senegal), en proyectos como: colaboración técnica en cuestiones agrícolas, de cultivo y de riego, turismo, pesca, formación y otros.

#### **5. EL PAPEL COORDINADOR DE UPINNOVA DESDE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA**

---

A través del proyecto UPINNOVA que se enmarca dentro de la línea de financiación de la Comisión Europea denominada POCTEFEX (Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España – Fronteras exteriores) que trata de impulsar proyectos de cooperación Innovación abierta y cooperación universitario/empresarial de la provincia de Las Palmas y la región de Souss Massa Dràa a través de la Red canario-marroquí de Unidades de la Promoción de la Innovación.

Cuyos objetivos son: crear un espacio transfronterizo de colaboración entre las UPIs que se traduzca en cooperaciones de I+D universitaria, transferencia de una cultura innovadora al entorno e innovación, dinamización, colaboración y fortalecimiento de las PYMEs.

De manera más específica: 1. Desarrollar un estudio completo en los ámbitos de investigación de las universidades de la ULPGC y la Universidad Ibn Zohr de Agadir y determinar, al menos, 5 nexos de unión. 2. Conocer los ecosistemas innovadores de ambas regiones y sus complementariedades. 3. Crear un transferencia de Know-how entre la UPI de la FULP, la ULPGC, el tejido empresarial de la provincia de Las Palmas y la Universidad de Ibn Zohr de Agadir mediante la creación de una UPI en dicha universidad, estableciendo una colaboración permanente entre ambas unidades en temas como: Parques Científico Tecnológicos, creación de spin-off, búsqueda de financiación, transferencia tecnológica y vigilancia tecnológica. 4. Incrementar los proyectos de cooperación en I+D de ambas universidades promoviendo 5 proyectos colaborativos para. 5. Formar a 120 Consultores en Innovación en ambas regiones con los conocimientos de los entornos transfronterizos y en los sectores prioritarios de: Ciencias y tecnologías Marinas. Turismo. Logística. Medioambiente. Energías renovables. 6. Fortalecer a las Pymes de la región, dinamizando entre 30 a 40 empresas de ambas regiones, obteniendo el mismo número proporcional de diagnósticos y proyectos de innovación. 7. Aumentar la transferencia de conocimiento de la ULPGC y la Universidad Ibn Zohr, dinamizando entre 20 a 30 grupos de investigación de ambas universidades. 8. Aumentar la competitividad de las PYMEs y valorar la excelencia en búsqueda de la innovación a través del apoyo institucional de 5 proyectos de innovación de los resultantes de los mejores del Taller de Dinamizadores transfronterizo.

Los socios de UPINNOVA son: La Fundación Universitaria de las Palmas, La Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Sociedad Canaria de Fomento Económico, S.A, Instituto Tecnológico de Canarias, La Universidad Ibn Zohr en Agadir, El Consejo de la Región de Souss Massa Drâa, el Centro Regional de Inversión de Souss Massa Drâa y la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Agadir.

## **6. LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA Y SU CENTRO DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO, LA ORGANIZACIÓN CIRIEC-ESPAÑA Y EL INSTITUTO IUDESCOOP DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA**

---

El Centro de Cooperación al Desarrollo se crea como un lugar de encuentro y reflexión a disposición de la comunidad universitaria interesada en adquirir un compromiso con una realidad social cada vez más desigual.

Sus fines son:

- Facilitar la participación de la comunidad universitaria en programas y proyectos de cooperación internacional al desarrollo.
- Fomentar actitudes solidarias en la comunidad universitaria respecto a las desigualdades Norte - Sur.
- Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la pobreza y la desigualdad.
- Relacionar a la UPV con el conjunto de actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo (ONGD, administraciones públicas y Organismos Internacionales).
- Promoción de la investigación en desarrollo humano en la UPV.

Así mismo la organización Centro Internacional para la Investigación en Economía, Pública Social y Cooperativa que es una organización científica internacional no gubernamental, cuyos objetivos son promover la búsqueda de información, la investigación científica y la difusión de trabajos sobre los sectores y actividades que tienen por principal finalidad la de servir al interés general: la acción de los poderes públicos en materia económica; los servicios públicos, las empresas públicas, las entidades de Economía Social como las cooperativas, sociedades laborales, mutualidades y asociaciones, es un marco idóneo para promover esta cooperación. Con sede en la Universidad de Valencia cuenta a su vez con un Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa que tiene varios objetivos, siendo el primero de ellos la investigación en los distintos campos de la economía social y cooperativa.

Estos serían los marcos a través de los que podría articular mi colaboración.

## 7. EL FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL COMO MOTOR ECONÓMICO E IMPULSOR DEL DESARROLLO

---

Una de las líneas que he propuesto en el trabajo para ayudar mejorar la economía en la región de Souss Massa Drâa es impulsar empresas y estructuras de Economía Social que se ha revelado como un sector institucional particularmente eficaz en el desempeño de diversas funciones económicas como son las siguientes:

---

### ILUSTRACIÓN 2. FUNCIONES ECONÓMICAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

---

Distribución más igualitaria de renta y riqueza  
Desarrollo económico endógeno  
Autonomía de los territorios  
Corrección de desequilibrios del mercado de trabajo  
Oferta de servicios de bienestar social  
Estabilización económica  
Desarrollo sostenible

Fuente: Chaves y otros, 1999

#### 7.1. DISTRIBUCIÓN MÁS IGUALITARIA DE LA RENTA Y LA RIQUEZA

El sector de la Economía Social consta de mecanismos para distribuir más igualitariamente la renta y la riqueza, ya que:

- En las Cooperativas, sus reglas de distribución de beneficios priman a las personas, al uso de los servicios y al factor trabajo frente al capital.
- En las organizaciones altruistas, mediante sus servicios genuinos de redistribución, que son el voluntariado y las donaciones privadas.

#### 7.2. DESARROLLO ECONÓMICO ENDÓGENO

Las entidades de *Economía Social* tienen más capacidad para promover el desarrollo económico endógeno, especialmente, donde no lo consiguen los otros dos sectores institucionales. Esto se debe a lo siguiente:



- Tienen mayor propensión a reinvertir los beneficios en el mismo territorio que los genera, promoviendo procesos de acumulación a nivel local.
- Por su capacidad para movilizar recursos existentes a nivel local.
- Por su capacidad para crear y extender una cultura emprendedora y un tejido empresarial.
- Por su capacidad para engarzar la generación y/o ampliación de actividad económica con las necesidades locales, por ejemplo los servicios de proximidad y/o con el tejido productivo local.
- Por su capacidad para mantener actividades económicas con riesgo de desaparición por falta de rentabilidad, por ejemplo los artesanos, o por la fuerte competencia, las industrias tradicionales.

Todo esto en la práctica sirve para activar procesos de desarrollo endógeno en zonas rurales, para reactivar espacios urbanos degradados, y para reactivar zonas industriales en declive, aliviando con ello importantes desequilibrios territoriales.

### **7.3. AUTONOMÍA DE LOS TERRITORIOS**

Las decisiones en este proceso económico se van a quedar en la sociedad civil autóctona, frente a los propietarios del capital globalizado que suele ser foráneo, esto se debe al modo de control y de toma de decisiones en las entidades de Economía Social, basado en el principio democrático y la participación ciudadana.

Esta autonomía cobra especial importancia en la actualidad, un tiempo marcado por la globalización económica y la vulnerabilidad de los territorios.

### **7.4. CORRECCIÓN DE LOS DESEQUILIBRIOS DEL MERCADO DE TRABAJO**

La Economía Social corrige los tres principales desequilibrios del mercado:

- El Paro,
- La Inestabilidad en el empleo, y
- La Inempleabilidad y exclusión sociolaboral de los parados.

Tradicionalmente, en España, han sido las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Sociedades Laborales (SLab) las que han desarrollado un papel más activo en este ámbito mostrando un *carácter anticíclico*.

De manera más reciente adquieren papel preponderante las nuevas entidades de Economía Social, como son las Cooperativas sociales y otras entidades voluntarias que se sitúan en los llamados *nuevos yacimientos de empleo*, como son servicios sociales y culturales. Estas organizaciones están revelando una gran capacidad creativa en el mercado de trabajo y van desarrollando nuevas concepciones del empleo, desde el trabajo voluntario por horas, hasta nuevas profesiones que de ellos surgen y se regulan a través de nuevos convenios colectivos.

Tenemos que destacar también que en las Cooperativas el empleo es, además de más estable a nivel relativo, objeto de políticas de reducción de la jornada laboral o redistribución de ésta con mayor facilidad que en el sector capitalista.

Otro punto destacable es la capacidad de las empresas de Economía Social para, especialmente las llamadas empresas de inserción, integrar en el mercado de trabajo a aquellos colectivos con especiales dificultades de empleabilidad, un ejemplo de ello son las personas con minusvalías físicas o psíquicas o las personas con «minusvalías sociales», es decir, aquellos que han sido excluidas del mercado de trabajo durante largos períodos o que han seguido trayectorias laborales y sociales degenerativas en situaciones de marginación y pobreza.

## **7.5. OFERTA DE SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL**

Las entidades de Economía Social presentan, en relación con el sector capitalista, ventajas comparativas de eficiencia en la asignación y producción de importantes grupos de servicios directamente ligados a las necesidades de la Sociedad. Se trata de servicios que están experimentando una fuerte expansión en los últimos lustros y que van a continuar creciendo en el futuro, como son: servicios de atención a las personas mayores, a las personas disminuidas o de cuidado de la infancia, servicios

educativos, sanitarios, socioculturales, atención a refugiados y a otros colectivos desfavorecidos.

El fallo asignativo del sector capitalista proviene, en unos casos, de la existencia de situaciones de información asimétrica entre oferentes y demandantes, lo cual le da al oferente capitalista el incentivo de explotar la ventaja informativa y que se traduce en un empeoramiento del nivel y calidad del servicio ofrecido; por el contrario, el incentivo citado desaparece en las Entidades de Economía Social al existir identidad entre oferente y demandante, y al no distribuirse los beneficios, en el caso de una organización no lucrativa.

En otras ocasiones, el fallo asignativo del sector capitalista se produce por tratarse de demandas no solventes con escasa capacidad económica, lo que desincentiva al oferente capitalista al no poder maximizar sus beneficios.

Son, en definitiva, las Entidades de Economía Social las que tienen la capacidad de dar servicio a sus socios o a la colectividad, sin ánimo de lucro, y pueden movilizar al voluntariado y motivar a los posibles donantes, de esta manera están en condiciones de soslayar estos fallos de mercado que hemos nombrado anteriormente, información asimétrica y demandas no solventes.

## **7.6. ESTABILIZACIÓN ECONÓMICA**

Las formas empresariales de Economía Social contribuyen a alcanzar un desarrollo económico sostenido y equilibrado, compatible con la seguridad económica de empresa y empleos. Como señala (Weitzman, 1987), la economía de la participación, en este caso las empresas son propiedad de los trabajadores, hace que disminuyan los incentivos para cerrar las empresas y despedir a los trabajadores en contextos de crisis económica o recesión del ciclo económico.

Otro método utilizado para lograr estabilidad económica es la transformación o reactivación de empresas tradicionales en situación de crisis en empresas propiedad de los trabajadores.

## 7.7. DESARROLLO SOSTENIBLE

La Economía Social está a favor de fomentar un estilo de vida y de desarrollo de la sociedad respetuoso con el ser humano y con el medio ambiente, de tal manera que en nuestro mundo desarrollado seamos capaces de reproducir los ecosistemas naturales, siendo conscientes de que esto no se conseguirá si no se apuesta por el cambio cultural, por el cambio de valores y por la educación.

Estas aportaciones se han visto corroboradas a nivel científico por varios informes:

- El informe del Parlamento Europeo, Parlement, Commission de l'emploi et des affaires sociales. Rapport sur un modèle social européen pour l'avenir, año 2006, en el que se reconoce explícitamente a la Economía Social como el tercer pilar del modelo social europeo (Chaves y Monzón, 2008).
- El informe del Secretariado de Naciones Unidas: Las Cooperativas en el desarrollo social (Naciones Unidas, 2007), en el cual se reconoce la contribución de las Cooperativas a la promoción del pleno empleo y productivo, y su capacidad para luchar contra la pobreza y se promueve el desarrollo social. Dicho informe afirma que:

Las Cooperativas facilitan el progreso económico y social de sus miembros mediante iniciativas de autoayuda y la asistencia en la lucha contra la pobreza. Los beneficios y el empleo generados por las Cooperativas permiten que sus miembros alcancen la seguridad económica e impiden que millones caigan en la pobreza. Al ayudar a sostener las oportunidades de ingreso y de empleo, especialmente en las zonas remotas donde las iniciativas del sector público y otras del sector privado tienden a ser débiles o a no existir, las Cooperativas contribuyen a generar medios de vida sostenibles y a fomentar el desarrollo general de las comunidades locales donde funcionan» (Naciones Unidas, 2007:4).

- La Recomendación sobre la promoción de las Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo, año 2002, reconoce la importancia de las Cooperativas para crear empleo, para promover de la

participación de toda la población en el desarrollo económico y social y para facilitar una distribución más equitativa de los beneficios de la globalización.

En definitiva, las Cooperativas y el resto de la Economía Social son un mecanismo corrector de las deficiencias de los dos sectores tradicionales: el público y el privado capitalista. Ambos generan valor añadido social, son una herramienta fundamental para la promoción del desarrollo local, y constituyen un vector hacia un modelo de desarrollo social y económico más equilibrado.

Por todo esto, la Economía Social puede ser un instrumento muy útil para solucionar la desigualdad y la pobreza y resulta clave para los programas de cooperación al desarrollo.

## **8. CONCLUSIONES**

---

Consideramos alcanzados los objetivos que nos habíamos marcado que son identificar a Agadir y la Región de Sous Massa Drâa como destino turístico, detectar su potencialidades económicas, identificar a los intervinientes en el marco de la cooperación, manifestar la disposición a colaborar desde la Universidad Politécnica de Valencia en el ámbito del fomento de la Economía Social tanto desde el Centro de Cooperación al Desarrollo como a través de la organización CIRIEC-España y IUDESCOOP.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Beldjelti, J. (2013). Recuperado el 29 de 10 de 2013, de [www.visitaagadir.wordpress.com](http://www.visitaagadir.wordpress.com)

BINTER CANARIAS. (2013). *Información de vuelos*. Recuperado el 05 de 11 de 2013, de [www.bintercanarias.com/buscar-vuelos](http://www.bintercanarias.com/buscar-vuelos)

CCD. (2013). Recuperado el 25 de 10 de 2013, de [www.upv.es/entidades/CCD/](http://www.upv.es/entidades/CCD/)

CCIS. (2013). Recuperado el 28 de 10 de 2013, de [www.ccis-agadir.com](http://www.ccis-agadir.com)

Chaves, R. y Monzón, J. L. (2008). «Panorama de la investigación en Economía Social», *Estudios de Economía Aplicada*, vol.26, nº 1, pp. 29 -55.

- Chaves, R. y otros (1999). «La Economía Social y la Política económica», En Jordán, J. M. (ed.) (1999). *Política económica y actividad empresarial*, Valencia, Tirant lo Blanc.
- CIRIEC. (2013). Recuperado el 15 de 10 de 2013, de [www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2012). «La Economía Social en la Unión Europea», Informe realizado por José Luis Monzón & Rafael Chaves de CIRIEC, Disponible en línea, <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf> Fecha de consulta [25.10.2013].
- CONSEJO REGIONAL DE LA REGIÓN DE SOUS MASSA DRÃA. (2013). Recuperado el 5 de 11 de 2013, de [www.regionsmd.com](http://www.regionsmd.com)
- CRI. (2013). Recuperado el 29 de 10 de 2013, de [www.cri-agadir.ma](http://www.cri-agadir.ma)
- FULP. (2013). Recuperado el 6 de 11 de 2013, de [www.fulp.ulpgc.es](http://www.fulp.ulpgc.es)
- GOOGLE MAPS. (2013). Recuperado el 29 de 10 de 2013, de [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com)
- NACIONES UNIDAS (2007). «Las Cooperativas en el desarrollo social». Informe del Secretario General», Documento en línea, Disponible en <http://www.copac.coop/publications/un/a62154s.pdf> Fecha de consulta [15.10.2013].
- ITC. (2013). Recuperado el 1 de 11 de 2013, de [www.itccanarias.gob](http://www.itccanarias.gob)
- IUDESCOOP. (2013). Recuperado el 10 de 10 de 2013, de [www.uv.es/iudecoop/](http://www.uv.es/iudecoop/)
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2002). «Recomendación 193 de la OIT sobre la Promoción de Cooperativas». Documento en línea. <http://www.aciamericas.coop/Recomendacion-193-de-la-OIT-sobre> Fecha de consulta [18.03.2012].
- PROEXCA. (2013). Recuperado el 3 de 11 de 2013, de [www.proexca.es](http://www.proexca.es)
- TURISMO MARRUECOS. (2013). Recuperado el 28 de 10 de 2013, de [www.turismomarruecos/que-ver/agadir.html](http://www.turismomarruecos/que-ver/agadir.html)
- UIZ AGADIR. (2013). Recuperado el 2 de 11 de 2013, de [www.uiz.ac.ma](http://www.uiz.ac.ma)
- ULPGC. (2013). Recuperado el 6 de 11 de 2013, de [www.ulpgc.es](http://www.ulpgc.es)
- UPINNOVA. (2013). Recuperado el 7 de 11 de 2013, de [www.upinnova.com](http://www.upinnova.com)
- Weitzman, M. L. (1987). *La economía de la participación*, México, Fondo de Cultura Económica.

---

---

## TURISMO SALUDABLE, ALGO MÁS QUE UNA CUESTIÓN DE MARKETING EN LOS DESTINOS DE COSTA

Dr. Óscar Amador García (oamador@dcjb.ulpgc.es)

*Profesor de la Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote adscrita a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España*

### RESUMEN

El Turismo de salud, o mejor Turismo saludable, es una oportunidad de negocio para los establecimientos turísticos de costa, en la modalidad de Turismo médico y sanitario o de Turismo de bienestar (wellness) en sus variadas modalidades.

Se plantea la hipótesis de clarificar si los Spa conviene instalarlos en los hoteles de costa debido al alto coste de las instalaciones. La respuesta a la cuestión parece clara ya que por estudios realizados por consultoras internacionales se demuestra que al menos un 51% de los turistas tiene en cuenta esta oferta para elegir un hotel. Parece que el siguiente paso que deben dar las empresas es la especialización en su oferta de wellness para diferenciarse de la competencia. En la imagen de destino de Canarias el Wellness tiene un impacto máximo, por lo que se recomienda a las empresas privadas potenciar esta modalidad de oferta complementaria.

### PALABRAS CLAVES

Wellness, Turismo y salud, Turismo saludable, Talasoterapia, Turismo sanitario.

## ABSTRACT

*Health tourism, or preferably healthy tourism, is a business opportunity for coastal tourist establishments, not only in Medical and Healthcare Tourism but also for assorted kinds of Wellness Tourism.*

*The hypothesis formulated is to clarify whether it is convenient or not to establish Spas in coastal hotels due to the high cost of the facilities. The answer to this question seems to be clear as studies carried out by international consultants show that at least 51% of tourists take this offer into account when choosing a hotel. It seems that the next step to be taken by companies should be specialization in their wellness offer in order to distinguish themselves from the competition. In the Canary Islands image as a tourist destination, Wellness has a maximum impact, for which reason private companies are recommended to boost this type of complementary offer.*

## KEY WORDS

*Wellness, Tourism and Health, Healthy Tourism; Thalassotherapy, Healthcare Tourism.*

## CURRÍCULUM DEL AUTOR

El Profesor Doctor Óscar Amador es un profesional con experiencia de 10 años en empresas turísticas españolas y más de 24 como asesor legal de empresas relacionadas con el Turismo y acredita una considerable experiencia como Profesor en enseñanzas turísticas desde 1989. En la actualidad Óscar Amador es coordinador del Grupo de Investigación de la Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote en la línea de investigación sobre Turismo y Salud.



## 1. TURISMO SALUDABLE, ALGO MÁS QUE UNA CUESTIÓN DE MARKETING EN LOS DESTINOS DE COSTA

---

Según el “Balance del turismo, año 2012”, realizado por el Instituto de Estudios Turísticos Español, en 2012, llegaron a España 57,7 millones de turistas internacionales, con un crecimiento interanual de un 2,7%. Estas cifras se han trasladado al gasto total realizado que ascendió a 55,6 miles de millones de euros, mostrando un crecimiento de un 5,7%, aportando el 10% del PIB y el 11,8% de los ocupados.

Una cara del Turismo es lo que se denomina Turismo de Salud, sin embargo el término no es muy preciso porque engloba los viajes tanto por motivos de salud en sentido estricto (turismo médico), como turismo de bienestar (Wellnes).

Nosotros preferimos hablar de *Turismo saludable* considerando este un término más flexible y amplio y permitiendo por tanto una mejor adaptación a la comercialización de intangibles tan característica del Turismo.

Podemos definir el *Turismo saludable* como *una modalidad turística complementaria en la que se ofertan productos saludables relacionados con la salud y el bienestar.*

Según Mckinsey & Company (2010), puede definirse el Turismo de salud como *la exportación de servicios de salud enfocados en 4 áreas específicas: medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar (Inspired wellness).* En nuestra opinión la aportación de Mckinsey es delimitar los 4 subsectores o áreas principales en que puede operar el Turismo de salud aunque destaca los aspectos médicos sobre los turísticos.

Si bien más adelante veremos una clasificación que delimita los términos Turismo de Salud y Bienestar.

## 2. LA FRASE CLAVE DE LA COMUNICACIÓN

---

*Es el estudio de la competitividad de los servicios saludables ofertados en los destinos de costa, ya sea de turismo médico o de bienestar.* Es necesario aclarar el título de la ponencia porque cuando nos referimos en general a los destinos de costa, nos estamos refiriendo a las Islas Canarias. Quizás

algunos puntos del presente trabajo puedan extrapolarse a otros destinos de costa

### **3. RESPECTO AL ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA CUESTIÓN**

---

Al tratar esta de una materia multidisciplinar relacionada con el Turismo saludable, aplicamos preferentemente herramientas relacionadas con los estudios de mercado orientadas al conocimiento de las necesidades de los agentes (empresas involucradas) como de los destinatarios (turistas saludables), considerando *la materia turística como una disciplina científica autónoma*, (Jafari, J. 2005), que requiere según nuestra opinión de un tratamiento generalista sin despreciar las múltiples facetas de los otros métodos científicos que interactúan sobre el Turismo.

Las presentes líneas no pretenden mostrar el estado de la técnica del objeto estudiado sino más bien partiendo de un recorrido delimitar el campo saludable para en posteriores estudios establecer un marco estratégico (teórico) sobre las perspectivas del Turismo saludable en Canarias como destino de costa.

El nombre Spa proviene del Latín "*salus per aquam*" es decir, salud por el agua, aunque también Spa, es el nombre de una ciudad de la provincia de Lieja en Bélgica, donde se realizan tratamientos generales sobre la salud.

Observamos que en las Islas Canarias, caracterizadas por ser un destino de sol y playa la existencia de un Spa en un hotel constituye un importe significativo del coste total del inmovilizado del establecimiento. Contar con un Spa o con Talasoterapia no es barato.

Considerando el coste y que la amortización con relación a la inversión se produce a largo plazo, nos preguntamos: ¿Pueden prescindir los establecimientos turísticos de costa de los Spa? o por el contrario: ¿Son necesarios por una cuestión de marketing? A título simplemente orientativo en el III congreso Spa & Wellness (2009), se presentó una ponencia sobre "Creación de un plan de negocio de un centro Spa" el presupuesto de inversión con terminación superior, incluyendo entre otros conceptos, licencias, construcción; instalaciones; equipamiento; mobiliario y otros varios,

ascendió a 988.280€ que consideramos una cantidad razonable, pero evidentemente constituye una cantidad respetable que hay que amortizar. Ciertamente el precio final va a estar en función del tamaño, número de cabinas de tratamientos, materiales, calidad general y otras muchas circunstancias, pero en cualquier caso con el ejemplo lo que queremos mostrar es que puede llegar a ser una cifra considerable y superior a la indicada.

La materia que se plantea contemplada de otra forma también puede ser diferenciada si los Spa son inevitables en los establecimientos de costa, por ser un elemento habitual o cotidiano (como la necesidad de contar con aire acondicionado) o por el contrario, puede ser un producto diferenciador que cumple una función de marketing y rentabilidad.

Como sabemos “*El producto turístico es una de las variables de marketing más importantes*” (Serra 2002. García, 2005) y en ese sentido un Spa puede ser un elemento importante del marketing del establecimiento de costa. Consideramos que un buen Spa puede diferenciar en sentido positivo a un hotel de otro.

Ahondando en la misma cuestión, en el Plan Estratégico Promocional de las Islas Canarias 2012-2016, en el cuadro resumen de oportunidades de nuevos productos a desarrollar en las Islas Canarias, se indica un *potencial máximo* para el Turismo de Salud y Bienestar y un *potencial medio* para el Turismo Sanitario en el periodo estudiado.

Confirmando lo anterior según el Instituto Canario de Estadística (ISTAC), la estimación anual para el año 2012, del gasto medio total por turista y día por motivos relacionados con la salud fue de 117,09€ lo cual es una cantidad nada despreciable y que indica el potencial del Turismo saludable. Siendo el gasto medio en destino (Canarias) por gastos generales en el citado periodo de 37,21€ y los gastos relacionados con la salud de 42,22€ todavía por debajo del gasto que realizan en destino los turistas que viajan por negocios y congresos.

El gasto medio en destino por turista y día (datos nacionales y generales) según EGATUR 2012, del Instituto de Estudios Turísticos (IET), ascendió a 57,00€.

Respecto a la imagen del destino según el citado Plan Estratégico: “El Turismo de Salud y Bienestar tiene un *impacto máximo* en la imagen de Canarias y el Turismo Sanitario un *impacto medio*”.

La imagen del destino desempeña un papel crucial en el proceso de decisión del destino por parte del turista (Woodside y Lysonski, 1989) y, en tal sentido es muy interesante saber que la satisfacción que obtiene el turista por utilizar servicios de bienestar repercute tan favorablemente en la imagen del destino.

El Spa o el servicio de bienestar, es un factor de la contabilidad interna o de costes por departamentos de la empresa, que luego se incorpora a la contabilidad financiera o global del establecimiento (que es la que se entrega a Hacienda), el Spa puede ser no rentable y el establecimiento en su conjunto serlo, pasando a ser la cuestión de la rentabilidad del Spa secundaria para el gerente. Asunto que merece que hagamos las reflexiones que siguen a continuación:

En el Libro azul de la cadena Hilton & Resorts, Emerging Global Spa Trends, 2012, se indica que la existencia de un Spa en un establecimiento es de suma importancia al tomar la decisión de hacer una reserva de tal forma que es tenida en cuenta por el 32% de los clientes de Estados Unidos; por el 37% de los ingleses; por el 52% de los australianos y por el 84% de los turistas chinos.

Lo que nos indica que una media de un 51% de los clientes del mercado estudiado tiene en cuenta la existencia de un Spa en el hotel elegido, dentro de una horquilla que oscila entre el 32% y el 84% como queda dicho. Con respecto al mercado Canario como del universo de dicho estudio nuestros principales clientes son ingleses (37%) y recibimos muy pocos turistas americanos, australianos y chinos, los resultados podemos considerarlos orientativos o tendenciales.

Siguiendo a Dann (1981), las motivaciones turísticas no solo pasan por el individuo con factores *pull*, sino que también se necesita un esfuerzo por parte de los destinos con agentes *push* que en definitiva motiven a los turistas a contratar un servicio turístico.

Según el estudio “A Survey of Consumers’ Perceptions toward Medical Tourism” de los autores (Gam, L. y Frederick J. 2011), pueden distinguirse

tres factores principales que incitan a los consumidores a contratar productos saludables:

- Factores relacionados con la seguridad o ausencia de riesgo:
  - Seguridad y calidad del tratamiento 0,876
  - Confort y categoría de alojamiento 0,875
  - Seguridad de post-tratamiento 0,803
  - Seguridad de viaje 0,778
  - Ahorro de costes 0,700
  - Acreditaciones internacionales 0,623
  - Prescripción médica 0,599
  - Estabilidad Política y legal del destino 0,520
- Factores sociales que predisponen favorablemente:
  - Cultura similar 0,712
  - Confidencialidad e intimidad 0,707
  - Estabilidad Política y legal del destino 0,703
  - Buenas infraestructuras 0,698
- Factores vacacionales: Oferta de salud en destino vacacional:
  - Búsqueda de tratamientos alternativos 0,874
  - Motivo vacacional 0,848
  - Incentivos financieros, costes 0,719
  - Tratamientos más rápidos o lista de espera corta 0,482

#### **4. RESPONDIENDO POR TANTO A LA HIPÓTESIS PLANTEADA**

---

Los Spa pueden ser un elemento esencial del producto de costa. Deben ser rentables y aunque su rentabilidad pueda ser baja en algunas circunstancias, son necesarios para el negocio en su conjunto.

En segundo lugar, es conveniente determinar si puede ser viable económicamente algún tipo de especialización, que pueda inclinar a la clientela a contratar con un hotel u otro y constituir un factor para diferenciarse de la competencia.

Puede ser muy conveniente para la empresa diferenciar el Spa del hotel de los competidores.

## **5. ORIENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE TURISMO SALUDABLE**

---

Podemos afirmar que los puntos fuertes de una empresa de servicios orientada al consumidor como puede ser un Spa o cualquier centro de Turismo saludable son a nuestro entender tanto de tipo externo como de tipo interno.

### **5.1. EN CUANTO A LA IMAGEN EXTERNA**

En primer lugar diferenciarse de la competencia, irradiando una imagen de excelencia y buen trato al cliente, que resumimos en las tres B (bueno; bonito; barato), es decir que el cliente considere que recibe un trato adecuado o satisfactorio; que el ambiente de la empresa y el trato de los empleados sea bueno o excelente y que la relación calidad con el precio que paga sea la adecuada.

#### **5.1.1. Elementos de la imagen externa**

Debemos incluir, tanto la publicidad de la empresa, como la página Web de la misma que debe ser clara mostrando entre otros extremos el producto que ofrece, (opinamos que los precios no deben mostrarse), los horarios y la posibilidad de que los clientes puedan interactuar fácilmente con la empresa por ejemplo para hacer preguntas o para dejar constancia de su satisfacción por el trato recibido (Web 2.0), e incluso estableciendo facilidades para el pago anticipado y reservas mediante los recursos del comercio electrónico seguro.

### **5.2. CONTROL INTERNO DE COSTES**

Vamos a destacar tres elementos.

En primer lugar, contar con una plantilla de personal o equipo humano, bien preparado, implicado en su trabajo y que irradie amabilidad en el trato hacia el cliente.

Esto implica una cosa que a veces los empresarios olvidan y es que el personal para que sea perfecto debe estar bien pagado y ser reconocido por la empresa lo que requiere alguna esperanza de mejora a medio o largo plazo que implique alguna posibilidad de ascenso o al menos mejora salarial mediante incentivos. Por lo tanto deben preverse esos aumentos de coste.

Respecto a las características principales del personal destacamos que *debe ser polivalente* esto significa que por ejemplo en una empresa pequeña el fisioterapeuta sin perjuicio de sus obligaciones habituales también puede atender la recepción del cliente en su visita y saber explicarle las bondades de cada producto del negocio además de realizar otras actividades.

El encuadramiento correcto del personal corresponde al Convenio de Peluquerías, Institutos de belleza y Gimnasios (según el Art. 2º del Convenio Colectivo Nacional de 2011), que al de hostelería que supone costes superiores para el empresario.

Una buena política de personal en el ámbito de los Spa, debe contar con incentivos por productividad (que según nuestro criterio deben establecerse personal e individualizadamente y nunca globalmente para el conjunto de empleados) y es necesaria una correcta adaptación de los horarios a la producción.

El coste medio destinado a personal en algunas empresas de la asociación SPATERMAL (teniendo en cuenta la política de incentivos) puede oscilar entre el 50% y 62% de los ingresos, porcentaje enorme que nos ilustra sobre el peso de este apartado en la cuenta de resultados, según datos facilitados en las Jornadas sobre Turismo y salud, organizadas por la Cámara de Comercio de Lanzarote (2013).

Somos de la opinión de que el ahorro caprichoso en costes de personal es lo que con el tiempo sale más caro.

En segundo término, llevar un férreo control de costes por servicios ofertados o tratamientos, que implica el coste de la mano de obra, el coste de los productos empleados (como puede ser el uso de cremas, aceites, etc.) y de la electricidad, consumo de agua, impuestos y otros gastos.

En tercer término, contar con un departamento de calidad es imprescindible o al menos establecer un sistema de garantía de la calidad que puede estar orientado inicialmente por expertos externos y luego implementados por el propio personal y gerente.

Una posibilidad es el “Compromiso de Calidad Turística”, que otorga TURESPAÑA y que reconoce la política de las empresas participantes en mejorar la calidad que ofrecen a los usuarios turísticos. Requiere mejorar la gestión interna; incrementar la cualificación profesional del equipo humano de la empresa y recibir asistencia técnica para la mejora.

El distintivo es el soporte que acredita el cumplimiento de los requisitos establecidos en la metodología y reconoce el esfuerzo y el compromiso con la calidad y la mejora continua, a la vez que distingue a la empresa frente a la competencia. El distintivo tiene validez bienal, aunque está condicionado a una evaluación anual de seguimiento. Sin perjuicio de lo anterior cada vez es más frecuente la aplicación de las normas ISO en las empresas del sector.

Por otro lado, existen asociaciones que persiguen aumentar la calidad de los asociados como la Federación Ibero Latinoamericana de Cirugía Plástica (FILACP) que reúne a España y Portugal y a la antigua Sociedad Latinoamericana de Cirugía Plástica y es una sección de la Confederación Internacional de Cirugía Plástica, Reconstructiva y Estética (IPRAS). Este tipo de asociaciones internacionales son un vehículo de colaboración y al mismo tiempo pueden servir para allanar el camino para que en un futuro al paciente que viaja por motivos de salud se le considere un consumidor, al igual que la legislación española reconoce al turista y por lo tanto en el Turismo saludable se equipare al paciente con un consumidor (y turista) saludable.

Recapitemos en las ventajas de tráfico mercantil que representaría ese avance legislativo para los seguros turístico-saludables, sobre el seguro de viaje combinado o sobre los seguros turísticos normalizados, que cubren más bien las consecuencias sanitarias de un accidente o suceso en destino pero no alcanzan a cubrir la problemática que puede producirse en el tratamiento correspondiente o en el post operatorio. Especulemos como ejemplo en una complicación de una operación de cirugía



estética realizada en un exótico paraíso turístico pero que las secuelas se revelan al regreso del turista. Un seguro turístico-sanitario adecuado puede constituir una mayor tranquilidad para el turista y un acicate para que se faciliten ese tipo de tratamientos con una legislación favorecedora.

Debido a la heterogeneidad del Turismo saludable debemos ver unos conceptos previos: hacemos una diferenciación general de centros alojativos según el producto de Salud y Wellness que ofrecen ya que las empresas de Turismo médico tienen unos requisitos legales y sanitarios mucho más estrictos que las que simplemente se dedican al bienestar (por ejemplo, un salón de masajes estilo Thai orientado al turismo).

## **6. LA DIRECTIVA TRANSFRONTERIZA**

---

hacemos una referencia ineludible a la Directiva comunitaria relativa a la *asistencia sanitaria transfronteriza (directiva 2011/24/UE)* que pretende garantizar la movilidad sanitaria de los ciudadanos de la UE. Se publicó el 9 de marzo de 2011 y el plazo para la incorporación al derecho nacional Español finalizará el 25 de octubre de 2013. En ese momento deberá haberse transpuesto al marco normativo español y publicarse en el Boletín Oficial del Estado.

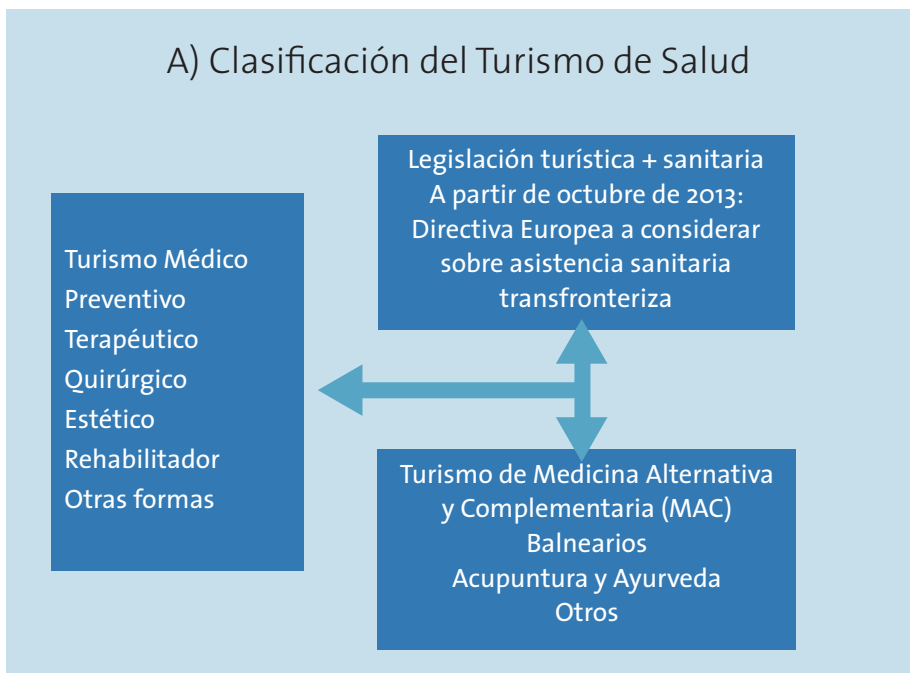
Esta directiva puede tener repercusiones turísticas muy importantes para España porque puede permitir a un turista recibir un tratamiento que presta la seguridad social de su país pero que desea recibirlo en España en un centro público o privado español y pagando el coste el gobierno del país de origen del turista.

Las prestaciones incluidas son todas las de la cartera de servicios *del país emisor* del ciudadano que se desplaza a otro lugar distinto dentro de la UE.

Para que el servicio se preste deben cumplirse las siguientes premisas: La creación de una red europea de “*puntos de encuentro*” en cada estado donde puedan consultarse la disponibilidad de la asistencia (*cartera de servicios del país anfitrión*), aspectos relacionados con el tratamiento, precio, registros de autorización del prestador y otros extremos.

La directiva contempla un requisito de “*autorización previa del tratamiento*” en los siguientes casos: hospitalización de al menos una noche; tratamientos especializados o muy caros y casos relacionados con la seguridad del paciente o la calidad del tratamiento. Finalmente la directiva no distingue entre centros públicos y privados o sanidad pública y privada por lo que podrá prestarse indistintamente por ambas con independencia de cómo se financie, se organice o se preste. La cartera de servicios española fue aprobada por Real Decreto 1030/2006 y estimamos pueda reformarse pronto.

**FIGURA 1. TURISMO DE SALUD: CLASIFICACIÓN**



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, debemos hacer una distinción entre Turismo Sanitario (para recibir tratamientos médicos en centros públicos del Estado, generalmente semigratuitos o más baratos que los servicios privados) y, Turismo Médico (en establecimientos privados).

La Organización Médica Colegial de España (OMC) clasifica las especialidades médicas española en los siguientes grupos: Especialidades comunes a todos los países europeos; especialidades comunes a dos o más estados miembros; especialidades existentes en España que no figuran en las directivas comunitarias (por ejemplo, la Hidrología médica aplicable a los médicos de balnearios) y finalmente especialidades españolas que, a pesar de figurar en las directivas, no cumplen los requisitos mínimos de formación establecidos en las directivas.

En la actualidad es muy frecuente el establecimiento de clínicas privadas en destinos turísticos de costa que hasta cierto punto se asemejan a hoteles aunque a los clientes se les considere pacientes. Un ejemplo de ello es la red hospitalaria internacional del Grupo Hospiten que cuenta con más de mil camas repartidas fundamentalmente entre Europa y América.

Este segmento del negocio médico asociado a destinos turísticos como tiene una finalidad más médica que turística es bastante complejo y habrá que estar a como se implemente la citada Directiva por la razón de que un turista que hace uso de los servicios sanitarios oficiales de un país es en realidad un turista ocasional. No obstante, el Turismo Sanitario mueve en Europa aproximadamente 3155 millones de dólares, de los que unos 140 millones corresponden a España, según un estudio de la consultora Deloitte para La Federación Nacional (española) de Clínicas Privadas.

Una forma tradicional de turismo medico privado, son los balnearios o establecimientos termales, tan abundantes en España que suelen dedicarse al alivio de dolencias diversas y a la profilaxis o prevención es decir, están especializados en Turismo de salud. La actividad de los balnearios tiene una existencia de siglos constituyendo la hidrología médica una especialidad médica que puede denominarse Termalismo, Balneoterapia (en Alemania) o crenoterapia (en Francia).

Internacionalmente la categoría de balneario es conocida como *medical Spa*.

A *grosso modo* las características de un balneario son: Contar con aguas minero medicinales declaradas de utilidad según la legislación vigente. Que el establecimiento cuente con un servicio médico profesional encargado de prescribir los tratamientos de los usuarios. Finalmente que el establecimiento alojativo disponga de las instalaciones adecuadas para realizar tratamientos hidrotermales según las directrices médicas.

Estos centros suelen ser los más tradicionales y antiguos aunque en la actualidad tienen una gran aceptación. En nuestro País existen alrededor de 70. Ejemplos de ellos son Vichy, Lanjarón o Mondariz y en Canarias, El Pozo de la Salud, en El Hierro.

Una variante de centros privados, son los establecimientos alojativos especializados en tratamientos específicos, por ejemplo para adelgazar o establecimientos para desintoxicación de adicciones y muchísimas otras variantes. Este tipo de negocio puede estar asociado a establecimientos termales. Actualmente en España suelen ubicarse en zonas turísticas de costa.

Respecto al Turismo de bienestar tenemos los Spa relacionados con el bienestar en sentido propio, los Centros de Talasoterapia, Centros holísticos, Centros para el desarrollo personal y espiritual y otras modalidades.

En la actualidad la categoría más numerosa es la de los Spa ya que en nuestro País en los últimos 8 años se han creado aproximadamente 3500 Spa.

Podemos hacer la siguiente clasificación atendiendo al fin perseguido y a las modalidades más frecuentes.

FIGURA 2. TURISMO DE BIENESTAR: CLASIFICACIÓN ORIENTATIVA



Fuente: elaboración propia

Los Spa se encaminan a las vacaciones de salud para elevar la calidad de vida de personas sanas y cumplen una finalidad relacionada con el cuidado de la Belleza (Wellness) o el Bienestar y el Hedonismo. Se pueden ubicar en cualquier lugar pero es habitual encontrarlos en zonas de gran afluencia turística.

Con ánimo de resaltar la importancia de los Spa mencionamos que según el estudio “The Global Spa Summit, 2009” la región de Asia-Pacífico concentró el mayor porcentaje mundial del total de viajes a Spa con un 39.9%; le siguió Europa con un 34.0%; a continuación América del Norte con un 18.1%; América Latina con un 9.0% y finalmente Oriente Medio y Norte de África con un 1.1%.

Los establecimientos de Talasoterapia, se dirigen a personas sanas o con dolencias leves y se encargan de la prevención y elevación de la calidad de vida, sin perjuicio de su función desestresante de la vida moderna.

La talasoterapia está relacionada etimológicamente con el término procedente del griego “*thalassa*” que significa mar, pueden estar en la costa, ríos y lagos y se diferencian de los balnearios en que los primeros utilizan aguas minero medicinales y los segundos fundamentalmente agua de mar o de abasto público.

La importancia del agua de mar en la cura de las más variadas dolencias se conoce desde la antigüedad, pero con la obra “El uso del agua de mar en las enfermedades de las glándulas” (Russell, 1760). Se puso de moda en Inglaterra y luego se extendió por todo el mundo.

Respecto a la Talasoterapia, puede ser interesante la creación de macro centros insulares que por sí mismos constituyan un foco de atracción internacional tal cual se está planteando en algunos países de Oriente Medio, de forma que el turista perciba una imagen de calidad del destino.

En las Islas Canarias existen centros de talasoterapia que no son alojativos y que por lo tanto son un excelente ejemplo de turismo complementario y colaborativo a la oferta alojativa de su entorno.

En tercer lugar, existen modalidades mixtas o combinadas por ejemplo, un Centro Holístico con un Spa; un Balneario-Spa o una Estación termal con Talasoterapia e incluso Centros Holísticos. Las terapias alternativas y los viajes para realizar cursos de meditación y autorrealización espiritual y personal están en auge en la actualidad y requieren poca inversión constituyendo una buena fuente de ingresos.

Al presente, los destinos (con nivel regional), se están especializando en segmentos de negocio saludables, por ejemplo, América Latina ofrece la mayor oferta mundial en cirugía estética. Europa ofrece la mayor oferta en rehabilitación. Asia de cardiología y el mayor número de Spa se concentra en Europa, América del Norte y Asia y, estos destinos reciben los mayores ingresos por dicha modalidad.

Canarias como destino consolidado puede apostar por alguna forma específica de Turismo Saludable.

Con ánimo de ser constructivos, proponemos la creación de empresas de Turismo saludable orientadas a los deportistas que utilizan Canarias como lugar de entrenamiento en las épocas invernales de sus países de origen. Centros de alto rendimiento deportivo con establecimientos alojativos a la manera como funciona el Club La Santa en la Isla de Lanzarote pero con oferta complementaria de Turismo de bienestar y salud.

Puede ser que dispongamos de recursos naturales infrautilizado en materia turística: ¿Se ha investigado suficientemente la fuerza curativa del vulcanismo asociado al agua de mar? ¿No son las fumarolas submarinas lugares de gran vitalidad biológica? ¿No tenemos suficientes volcanes y agua de mar? Podría ser que tuviéramos grandes recursos naturales que de momento están insuficientemente estudiados con criterios científicos y que cuando el estado de la ciencia lo permita puedan utilizarse para la talasoterapia o alguna forma del Turismo saludable.

¿No sería buena publicidad que un centro talazo terapéutico estuviera calentado con energía geotermal en una Isla como Lanzarote? Seguro que la imagen de ese establecimiento repercutiría muy favorablemente en el perfil de una Isla que es Reserva de la Biosfera.

Siguiendo con Canarias, ya que la demanda del servicio de Spa está muy arraigada en los clientes europeos, es lógico pensar que cuando se desplazan en sus vacaciones los turistas desean contar con este servicio. Para complementar esa demanda puede ser muy interesante desde el punto de vista científico averiguar las carencias de los Spa de los países emisores de turismo a Canarias, para que los hoteles Canarios ofrezcan un servicio diferenciado supliendo las carencias de los países emisores y ofreciendo de esta forma un plus de calidad superior al del país de origen ya que la modalidad es desconocida en el País de salida.

Para terminar no podemos ignorar la encuesta EOI-AUREN sobre “Turismo de Salud en España”, 2013, que nos ilustra sobre la captación de los turistas de salud.

Los turistas saludables se atraen en la actualidad principalmente por Internet con un 68%; mediante facilitadores médicos con un 15%; por prescripción médica con un 8%; con acuerdos con agentes turísticos por el 6%; y finalmente mediante aseguradoras por el 1%.

## 7. CONCLUSIONES

---

- El Turismo de salud, es un concepto cambiante y constituye un sector económico que está creciendo continuamente en nuestro País, a pesar de ser España y el Archipiélago Canario destinos maduros, por lo cual las empresas Canarias pueden mejorar su oferta ofreciendo productos de turismo complementario relacionados con la Salud y el Bienestar.

Nosotros preferimos hablar de Turismo saludable que engloba el cuerpo y la mente y los ámbitos empresariales en que se desarrolla mediante oferta de Turismo médico y Turismo de bienestar.

Reconocemos nuestras limitaciones para abarcar en una ponencia, la multitud de facetas con las que el Turismo saludable se presenta y la gran cantidad de retos a los que se enfrenta, como puede ser el intrusismo profesional y la necesidad de contar con centros de formación altamente especializados para el personal de estas actividades.

- Estudios internacionales perfectamente extrapolables a nuestro mercado nos están indicando (o por lo menos la tendencia) que la mitad de la clientela potencial de un establecimiento alojativo valora si el alojamiento en destino cuenta con servicio de bienestar.

Esto nos demuestra que una forma de aumentar la productividad de un establecimiento pasa por elevar la oferta de turismo complementario a través de una *oferta especializada de Turismo saludable* ya que una forma de aumentar los márgenes de ganancias de los destinos maduros puede pasar por ofertar nuevos productos como puede ser la especialización dentro del sector.

La especialización empresarial dentro de cada ámbito del Turismo Médico o de Bienestar en nuestra opinión nos parece imprescindible. Por ejemplo, Ayurveda es casi desconocida por las empresas turísticas Canarias a pesar de constituir el punto fuerte de la oferta turística de algunos estados indios como Rajasthan, donde se ofrecen tratamientos ayurvédicos, yoga, deportes, cursos de nutrición y de cocina ayurvédica y otros relacionados, existiendo en Jaipur incluso el Instituto Nacional de Ayurveda, lo que demuestra la importancia que se le da



a esa actividad en la India, país que se consolida como una potencia mundial en Turismo de Salud y Bienestar.

Como ejemplo de *factores pull* que han contribuido a que la India sea considerada una potencia en Turismo de salud (medico) mostramos las siguientes medidas adoptadas por ese país asiático: Después de la crisis asiática en los noventa el gobierno Indio apostó fuerte para ofrecer productos de Turismo saludable basados en la alta tecnología y servicios de alta calidad adoptando medidas estratégicas desde el sector público:

Hicieron actuaciones en infraestructuras. El Gobierno adoptó medidas de fomento del talento (I+D+i) y favoreció las especializaciones médicas. Incentivaron económicamente al sector privado implicado. Aprobaron medidas fiscales favorecedoras de la renovación de equipos obsoletos. Bajaron los impuestos de equipos médicos importados. Crearon la Fundación de Salud Pública y exigieron que la oferta cumpliera estándares occidentales. Ofrecieron una cartera de precios inferior en un 90% a los de Estados Unidos. Finalmente institucionalizaron la acreditación internacional de los hospitales indios.

Con las citadas medidas la calidad y la tecnología aumentaron de forma exponencial llegando a ser la India un destino puntero, con aproximadamente 11 hospitales acreditados internacionalmente.

- El fenómeno de la especialización no solo se da en el ámbito del producto que ofrecen los establecimientos ya que también existe una doble especialización regional (de los destinos) en segmentos o sectores del Turismo de salud y bienestar. La especialización de los destinos (países, regiones y subcontinentes) es una tendencia generalizada a nivel mundial y el Archipiélago Canario no debe quedar fuera de estas propensiones que pueden generar sinergias de negocio de Turismo Saludable. Pensemos en los viajes que se hacen a algunos países asiáticos para realizar determinadas operaciones de cirugía estética. Por exponer una expresión gráfica ¿podría Canarias llegar a ser el paraíso de las rinoplastias?
- Como consecuencia de la especialización serán necesarios acuerdos de cooperación entre establecimientos turísticos y empresas que ofre-

cen servicios de Turismo saludable altamente especializados. Repase-mos en la oportunidad de negocio que puede presentar para un hotel ofrecer estancias para clientes que se recuperan en sus instalaciones de operaciones de cirugía estética. Representa una asociación simbiótica entre un centro médico y un hotel que ofrece servicios alojativos para el post operatorio. Un caso contrario simbiótico es el *chequeo plus sport* que realiza algún centro hospitalarios y va destinado a deportistas y turistas o aquellos que practican fitness y tiene como objetivo el estudio del aparato locomotor y cardiovascular para realizar una actividad deportiva con mayor confort y mejor rendimiento.

Entre estos acuerdos de cooperación puede ser muy interesante introducir cambios legislativos que reconozcan al turista que viaja por motivos de Turismo saludable un estatuto jurídico de consumidor global (holístico) de productos turístico-sanitarios, lo que puede implicar mejoras para el tráfico mercantil de los seguros médico-turísticos y una mayor seguridad jurídica en este tipo de negocio. Puede ser interesante que la iniciativa de esta medida parta de la Unión Europea lo que puede dar una ventaja competitiva a los estados miembros respecto a otros destinos *menos seguros*.

La asociación empresarial es imprescindible para conseguir dichos objetivos y ejemplo de ello es “Gran Canaria Spa, Wellness & Health Association” o la asociación ANBAL que agrupa a Balnearios de España y la asociación de balnearios urbanos SPATERMAL y otras.

Lógicamente para el turista será más seguro viajar a un destino por motivos de Turismo saludable cuando la legislación reconozca esta modalidad de seguros como un todo, pero diferente al seguro turístico y de viaje combinado (por ejemplo un seguro global para: transporte, alojamiento, tratamiento saludable, posible intervención estética, post tratamiento, posibles secuelas de la intervención y retorno al lugar de origen).

- Teniendo en cuenta que en el negocio del Turismo saludable, *la excelencia para el cliente lo proporciona el profesional del establecimiento en un porcentaje que nosotros estimamos en el 60%* y el resto lo proporciona el ambiente e instalaciones técnicas y que el coste de perso-

nal constituye el coste más elevado de la empresa, consideramos que una adecuada política de personal es el factor clave en la rentabilidad y competitividad del Turismo saludable.

- Para potenciar las empresas del sector estético de Canarias se podría modificar la legislación para ofrecer un trato igualitario con las labores del sector sanitario relativo a los análisis clínicos, bioquímica clínica, parasitología, microbiología y radio farmacia que están exentas pero no la asistencia con fines estéticos, según la normativa de la Comunidad Autónoma relativa al Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), desde el día 1 de julio de 2012, sin perjuicio de que la Administración pueda adoptar otras medidas que potencien el Turismo saludable similares a las medidas adoptadas por las autoridades Indias y que se relatan en las líneas que anteceden.
- La excelencia para la empresa de Turismo saludable pasa por la siguiente fórmula: ajustar los costes más aumentar las ventas más incrementar la productividad lo que es igual a aumentar los beneficios más un cliente contento.
- Para mejorar su *estatuto jurídico* entendemos que desde la perspectiva legal y en el sector del Turismo por motivos de salud, debe equipararse el cliente-paciente (curista), a la consideración de turista-consumidor cualidad que ya le es reconocida al turista de forma habitual en la legislación Turística de las Comunidades Autónomas (en las Islas Canarias al turista se le considera un consumidor desde 1995).

Estimamos que desde el punto de vista legal (y subjetivo del cliente) no es lo mismo ser un paciente-curista que un consumidor.

## 8. RECOMENDACIONES DE LÍNEAS DE ESTUDIO

---

Puesto que las líneas que anteceden constituyen solo pinceladas del amplio universo del Turismo saludable y formando el presente trabajo un paso más en la línea de investigación sobre Turismo y salud que siguen los Grupos de Investigación de las Escuelas Universitarias de Lanzarote la

de Turismo y la de Enfermería proponemos las siguientes líneas investigadoras:

- Recomendamos iniciar una línea de investigación teórica sobre las modificaciones legislativas necesarias a nivel de nuestro País y la UE sobre la normativa de los seguros turístico-saludables dirigida fundamentalmente a considerar no solo el viaje combinado y sus incidencias sino también los tratamientos saludables y el periodo de recuperación y las secuelas derivado de los mismos como un todo homogéneo.
- Invitamos a los estudiosos de estas cuestiones seguir una línea de investigación sobre *las carencias de la oferta en origen de los establecimientos de Turismo saludable europeos*, para ofertarlas como novedad en Canarias.
- Existen muchísimas oportunidades de negocio para el emprendedor en el Turismo Saludable por lo que puede ser interesante alguna línea de investigación sobre la combinación de líneas de productos diferentes como por ejemplo, salud-salud; belleza-salud; deporte-belleza; deporte-salud y otras relacionadas con el uso de materias primas.

Por ejemplo el Grupo de Investigación de Enfermería Lanzarote sigue dos líneas de investigación relacionadas con el uso del *carmin* procedente de la (*Opuntia ficus indica*) y el *Aloe vera*, productos muy típicos de las Islas Canarias que han sido introducidos en los tratamientos saludables, existiendo varias empresas Canarias que comercializan con notable éxito productos saludables de aloe vera.

En Marruecos existe un prometedor negocio con los productos derivados del argán (*Argania spinosa*). Otros países están explotando productos derivados del baobab, (*Adansonia digitata*). Los tratamientos estéticos con chocolate procedente del cacao (*Theobroma cacao L*), los lodos y cremas del Mar Muertos y otros nos ilustran sobre dichos usos y negocios.

- La especialización regional también puede ser una opción: Por ejemplo las Islas Canarias por su climatología podría especializarse en Turismo deportivo saludable que incluyera por ejemplo centros de alto rendimiento con Spa. Investigar sobre segmentos de especialización regional o insular puede ser una buena opción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo Valenzuela, M. (1994). Curas balnearias y climáticas: talasoterapia y helioterapia. Universidad Complutense. Madrid.
- Armijo Valenzuela, M. (1984). Cura balnearia, medio ambiente, turismo. Estudios Turísticos.
- Auren-EOI, (2013). Turismo de salud en España.
- Batista Martín, N. (2003). Turismo de Salud en Lanzarote: Talasoterapia y Termas.
- Dann, G. Tourist motivation an appraisal. Annals. Volume 8, Issue 2, pp. 187-219.
- Del Toro Alayón, L. (2001). Talasoterapia Canarias. Piscinas XXI/160.
- European Comisión, (1996). El turismo Europeo de las termas: comparación entre cuatro.
- Fernández Fuster, L. Historia general del turismo de masas. Editorial Alianza Universidad-Textos.
- Gan, L y Frederick, J. (2011). Medical tourism: who goes and what motivates them?
- García Henche, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. Cuadernos de Turismo, 15, pp. 113-133.
- Jafar, J. (2005). La Cientificación del turismo.
- López Olivares, D. (2003). El desarrollo tursístico integrado en los espacios rurales de interior: su aplicación al producto de salud. Cuadernos de Turismo, 11. pp. 55-81.
- Melgosa Arcos, F. J. (2000). Turismo de Salud: Termalismo y balnearios. III Congreso Universidad y Empresas.
- Montaner Montejano, J. Estructura del Mercado Turístico. Editorial Síntesis.
- Paquet, D. (1998). Historia de la belleza.
- Refilanchas Serrano, M. L. (1992). Turismo de Salud. Instituto Tecnológico Geominero de España.
- Russell, R. (1760). El uso del agua de mar en las enfermedades de las glándulas.
- Serra Cantallops, A. (2002). Marketing. Conceptos y Estrategias. 6ªed. Ediciones Pirámide, Madrid.

Woodside, A. y Lysonski, S. (1989). A general model of travel destination choice. *Journal of travel Research*.

Zumárraga de la Iglesia, A. (1998). *Turismo de Salud y Belleza*.

## **PÁGINAS WEB**

Brown A. (2006). *Types of Spas*. Recuperado el 7 de octubre de 2013, de: <http://Spas.about.com/cs/Spa101/a/typesofSpas.htm>

[www.buscasalud.com](http://www.buscasalud.com)

<http://www.todoenlaces.com/6298/centros-spa.html> Recuperado el 8 de octubre de 2013.

[www.balnearios.org/balnearios](http://www.balnearios.org/balnearios) Recuperado el 9 de octubre de 2013.

[www.termasworld.com](http://www.termasworld.com)

[www.todotermas.com](http://www.todotermas.com)

I Foro Turismo y Salud, Islas Baleares. Recuperado el 4 de octubre de 2013 de <http://www.turismoysaludbaleares.es/>

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

---

---

## CAMBIOS EN LA INDUSTRIA Y EL MERCADO DEL OCIO Y DEL TURISMO. PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS DE NUEVOS NICHOS DE CONSUMIDORES. RETOS DEL SIGLO XXI

Dr. Antonio González Molina

*Decano de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (ULPGC). Profesor del Máster Universitario en Desarrollo Integral de Destinos Turísticos y del Máster Universitario en Dirección y Planificación Turística de la facultad de Economía, Empresa y Turismo de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). España. amolina@def.ulpgc.es*

Antonio Alberto González García

*Diplomado en Dirección y Administración de Empresas Turísticas. Director Comercial Agencia de Viajes Mayorista-Minorista "Olimpia 2000" y "Nadia Tours S.L." alberto@olimpia2000.com*

Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario

*Decano de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Profesor Titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresa de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

### RESUMEN

Desde principios del siglo XXI, el mercado del ocio y del turismo están en una constante evolución, provocando cambios y transformaciones, situaciones de incertidumbres, inestabilidad e inseguridad permanente y nos induce a pensar y reflexionar si realmente en estas primeras décadas del nuevo siglo estamos ante épocas de cambios o ante el cambio de una época. En el mercado emergente del siglo XXI, van apareciendo tendencias económicas, sociales y geopolíticas que van cambiando muchos moldes

tradicionales, con grandes crisis estructurales que generan focos de inestabilidad y un entorno muy volátil. En estos escenarios aparecen nuevos nichos de consumidores, con gustos, hábitos, costumbres y exigencias muy propias y significativas de algunas “tribus urbanas”, que van imponiendo una cultura de consumo y pueden representar grandes oportunidades que dinamicen la economía en las próximas décadas del milenio. Esta situación requiere inevitablemente de nuevas estrategias comerciales, que aporten seguridad, calidad y excelencia en los servicios especializados de la oferta en los destinos turísticos.

## **PALABRAS CLAVE**

Consumidores, nichos del mercado, ocio, tendencias

## **ABSTRACT**

*Since the beginning of the 21st century, leisure and tourism market are in a constant evolution, leading to changes and transformations, situations of uncertainty, instability and permanent insecurity and leads us to think and reflect if really in the first decades of the new century we are in times of change or change of an era. In the emerging market of the 21st century, emerging economic, social and geopolitical trends that are changing many traditional molds, with major structural crises that generate sources of instability and a very volatile environment. In these scenarios are new niches of consumers, tastes, habits, customs and very own and significant demands of some “urban tribes”, which will impose a culture of consumption and may represent great opportunities that stimulate the economy in the coming decades of the Millennium. This situation requires inevitably new business strategies, that can provide safety, quality and excellence in specialized services of supply in tourist destinations.*

## **KEY WORDS**

*Consumers, market niches, leisure, trends.*



## 1. INTRODUCCIÓN

---

A medida que avanza la civilización humana van produciéndose cambios y transformaciones muy significativas en las formas, maneras, materiales de juego, de divertirse y que evolucionan a en el devenir de los nuevos tiempos, la cultura, las costumbres, los nuevos hábitos, la presión de los poderes mediáticos de los medios de comunicación social, en la promoción y divulgación de diversas maneras de recrearse y de ocupar el tiempo libre y de ocio. El siglo XX, ya fue conocido y calificado como el siglo del Ocio y el siglo XXI, se presenta con nuevas perspectivas y tendencias, aparecen nuevas filosofías de actuación, nuevas tendencias y actividades, con materiales muy sofisticados gracias a la aplicación de nuevas tecnologías, en continua evolución

En las últimas décadas, las actividades y servicios del ocio y la recreación en general y particularmente en los ámbitos y sectores de la cultura, el deporte y del turismo, han surgido como fenómenos sociales muy significativos del siglo XX, de gran incidencia y como referente de un modelo de vida o como una nueva filosofía y manera de pensar y sentir, cada día se multiplica el número de las demandas de practicantes de actividades lúdicas-recreativas en las diversas modalidades deportivas (García Ferrando, M., 1986,1991); la recreación hace mención hacia la filosofía y la participación activa de todos los ciudadanos, apoyado por todas las instituciones internacionales, desde la UNESCO, la Unión Europea y los Estados Nacionales, se le considera como un derecho de los ciudadanos, en su filosofía entran aspectos de política social de los pueblos: la masificación de las prácticas, la igualdad de oportunidades para todos, el acceso a las instalaciones deportivas para toda la población. Sin distinción de edad, sexo condición física, razas o credos religiosos o políticos, universalización de las prácticas físico-deportivas, Sus características, las funciones que desarrollan, las metodologías de trabajo, han sido estudiadas por muchos autores (Martínez del Castillo, 1986), donde nos permiten organizar y aplicar múltiples posibilidades de adaptación, en sus reglamentaciones. Consideramos son un buen campo de acción para el desarrollo de múltiples actividades en ámbitos de actuación muy diversa, desde la educación, en

el municipio, en la barriada, en un club social o deportivo, en el turismo, en la cultura, es una filosofía que permitirá que todos los ciudadanos, la población joven, adulta, tercera edad, puedan participar en el conjunto de actividades que se propongan, en los distintos programas a celebrar en las playas, en centros alojativos, en complejos turísticos, en plena naturaleza, en un polideportivo, en un crucero, en una velada de animación diurna o nocturna, en un centro turístico para disfrutar en un grato ambiente familiar o de amistad.

A medida que avanza la civilización humana van produciéndose cambios significativos en las formas, maneras, materiales de juego, de divertirse y que evolucionan a medida que evolucionan los tiempos, la cultura, las costumbres, los nuevos hábitos, la presión de los poderes mediáticos de los medios de comunicación social, en la promoción y divulgación de diversas maneras de recrearse y de ocupar el tiempo libre y de ocio, imponiéndose progresivamente una nueva cultura de la población. El siglo XX, ya fue conocido y calificado como el siglo del Ocio, y el siglo XXI, se presenta con nuevas perspectivas y tendencias, aparecen nuevas filosofías de actuación, nuevas tendencias y actividades, innovando con materiales muy sofisticados gracias a la aplicación de modernas tecnologías, en continua evolución, que hacen cambiar y transformar los hábitos, costumbres y demandas de la industria y del mercado del ocio y del turismo, apareciendo a la misma vez nuevos segmentos y nichos de mercado, turistas muy curiosos que quieren conocer y disfrutar de vivencias y experiencias únicas. Estas situaciones generan y provocan nuevos escenarios que van a impulsar grandes oportunidades económicas para futuras empresas y profesionales emprendedores de los destinos turísticos, que podrían ser más competitivos si son capaces de implementar atractivas ofertas de actividades y servicios especializados y de calidad.

La Organización Mundial del Turismo (OMT- WTO-BTO), en los diferentes informes estadísticos sobre la evolución y tendencias del desarrollo turístico, indica y manifiesta que el sector de la industria del Turismo, es uno de los principales ejes de la economía mundial y uno de los sectores con mayor futuro, ya que está demostrando que es el que más puestos de trabajo está generando, considera que para el año 2011, los distintos

movimientos turísticos van a suponer unas riquezas económicas por encima del 11 % del producto mundial y motivará la creación mínima de 1 de cada 11 puestos de trabajo generados.

## **2. OBJETIVOS**

---

En líneas generales el presente trabajo y estudio de investigación, se plantearon los siguientes objetivos:

- Analizar la situación actual del mercado de la industria del Ocio y del Turismo, a través de los cambios y transformaciones estructurales producidos en las últimas décadas.
- Descubrir y analizar las nuevas pautas de comportamiento y conductas en el consumo de las actividades del ocio y del turismo en los ámbitos y ambientes de población urbana.
- Conocer las tendencias actuales de la demanda de los consumidores.
- Descubrir los nuevos segmentos y nichos de consumidores en la industria y el mercado del ocio y del turismo, en las primeras décadas del siglo XXI, identificando los principales rasgos caracterizadores, que le define e identifican.
- Analizar y estudiar las filosofías, motivaciones, atractivos y actividades principales y secundarias demandadas por cada nicho del mercado emergente.
- Analizar los tipos de alojamientos, escenarios, espacios y ambientes físicos.

## **3. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

---

Con el fin de aproximarnos al marco conceptual y analizar sus rasgos caracterizadores hemos empleado una metodología de trabajo mixta, por una parte de observación, de análisis de documentos, de interés exploratorio y descriptivo y por otra parte basada en un planteamiento teórico empírico, a través de varios trabajos de campo y directamente en la acción directa de muchos programas de promoción y desarrollo turístico de las distintas modalidades y tendencias propias del estudio. La metodología

de investigación utilizada en el presente trabajo ha estado adaptada a cada parte del estudio a realizar. El modelo de investigación ha sido el explorativo, investigativo (explicativo), descriptivo, positivista. El método se ha enfocado con una perspectiva positivista, una perspectiva interpretativa y una perspectiva crítica.

Con el fin de dar una visión objetiva del estudio, nos basamos en factores que nos proporcionan las diversas documentaciones, a través de una revisión bibliográfica de literatura especializada, lo más extensa y profunda posible (fuentes directas de libros, revistas especializadas científicas y profesionales del sector turístico, tesis doctorales, estudios de investigación, actas de congresos y foros nacionales e internacionales, informes inéditos, informes científicos y técnicos etc.), el análisis y estudios de las ofertas de los diferentes operadores turísticos (agencias de viajes especializadas, mayoristas y minoristas) a través de revistas informativas de ofertas turísticas, páginas web corporativas, ferias del turismo, estudios de encuestas y paneles de consumidores de viajeros de estas modalidades y tendencias turísticas. Realizamos un estudio sobre la situación actual de las distintas tendencias y modalidades del Turismo en el contexto social y lo realizamos a través del método de *Análisis de Documentos*, realizando un análisis de sus contenidos, comparativo y desde una perspectiva de análisis descriptiva. El análisis de documentos tiene una orientación fundamentalmente empírica, exploratoria, vinculada a fenómenos reales y de finalidad predictiva. Esto nos permitirá aproximarnos a un mayor conocimiento de cómo se están comportando los consumidores emergentes de los mercados de las industrias el ocio y del turismo

#### **4. GRANDES CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XX Y S. XXI**

---

De forma continuada, en la evolución y desarrollo de nuestra civilización y a lo largo de siglos, se han ido produciendo un conjunto de procesos de grandes cambios estructurales y sociales, pero de forma muy significativa se han manifestado extraordinariamente y han sido muy visibles en las últimas décadas del siglo XX y han continuado en la primera década del

siglo XXI, que han afectado en distintos ámbitos de las organizaciones y sistemas de nuestra sociedad, como son en la estructura social, económica, política, cultural, científico, desarrollo tecnológico y en el inevitable proceso de la Globalización. A continuación resumimos algunos rasgos muy generales, que están caracterizando estos tiempos muy convulsos, llenos de incertidumbres y situaciones muy adversas, en el mercado turístico:

- Nuevos tiempos, todo cambia, nada perdura.
- Obsolescencia programada.
- Efectos de la Globalización.
- Irrupción de internet.
- Nuevas tecnologías de distribución de productos y servicios.
- Aparición de nuevos operadores turísticos.
- Guerras de precios.
- Escenario del “totum revolutum”.
- Revolución de los Consumidores.
- Crisis, quiebras y cierres de operadores turísticos: compañías aéreas, cadenas hoteleras, TT.OO...

Por otra parte, somos testigos de los graves problemas que acusan actualmente a nuestra sociedad, por el desarrollo desmedido de grandes ciudades y extensas áreas metropolitanas, formados por barrios “dormitorios”, caracterizados por la masificación, la especulación del terreno, la pérdida de los valores humanos o deshumanización, constante presión de la gran ciudad, aparición de nuevos estilos y formas de vida o de subsistencia de la especie humana, que repercuten de forma muy negativa sobre la población, que percibe y siente cómo va perdiendo calidad y esperanza de vida, provocando sobre una importante masa crítica poblacional algunas características que van definiendo, entre otros aspectos negativos los siguientes síntomas:

- Impacto de la Sedentarización en la población en general.
- La tensión mediática del ambiente y de los medios de comunicación social.
- Sentimientos negativos.
- Inseguridad.

- Soledad.
- Falta de autoestima, autoimagen.
- Estrés, cansancio, vida repetitiva y monótona.
- Insomnio.

Y donde podemos comprobar que ante este tipo de síntomas, las distintas actividades, servicios y productos de la industria del Ocio y del Turismo, representan grandes oportunidades para ser utilizadas como auténticas y revulsivas terapias, individuales, en familias o en grupos. Por otra parte, son extraordinarios motores impulsores de la economía de nuestra sociedad. La población está demandando una alternativa a las formas tradicionales de los modelos de divertimento, del ocio, de los las tipologías turísticas y recreativos existentes, alejados de caducos patrones conservadores anclados a intereses meramente comerciales y mercantilistas, y con urgencia requieren cambios y transformaciones a través de una oferta y demanda de nuevas fórmulas activas: deportivas, culturales, artísticas, en la naturaleza. En una oferta atractiva y equilibrada de programas de la industria del ocio y del turismo debemos garantizar un conjunto de actividades, productos, servicios y ambientes agradables, fascinantes y seductores, ya que todo agente/trabajador/técnico/empresario de este sector profesional ha de ser por encima de todo un vendedor de ilusiones, para asegurar en el tiempo vacacional de sus clientes y usuarios momentos mágicos de paz, tranquilidad, descanso, reflexión, introspección, actividad, liberación, idealización, felicidad...

Estos rasgos y comportamientos de incertidumbres constantes, existentes en el mercado de la industria del ocio y del turismo, hace que nos podamos plantear algunas preguntas y gestionar las respuestas adecuadas, como son las siguientes:

- ¿Hacia dónde va el mercado del ocio y del turismo?
- ¿Cuáles son las tendencias de la demanda de los consumidores / usuarios?
- ¿Qué respuestas de actuación están realizando las empresas del sector?
- ¿Qué estrategias comerciales podríamos realizar para mejorar la competitividad en la dirección y gestión de las agencias de viajes,

de los establecimientos hoteleros, la empresa del sector de transportación (tierra, mar y aire), las empresas de restauración, etc.?

- ¿Qué formación, habilidades, cualidades y competencias específicas deberían asegurar los profesionales que trabajan en el sector de la industria del ocio, la recreación y del turismo?

## **5. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS ACTUALES DE LA INDUSTRIA DEL OCIO Y LA RECREACIÓN EN EL SIGLO XXI**

---

En las últimas décadas han proliferado muchos estudios y líneas de investigación que han tratado de estudiar el marco conceptual del Ocio y la recreación, averiguar el comportamiento de la sociedad y de las distintas poblaciones en torno a la oferta y de la demanda de las actividades el Ocio , la Recreación y del Turismo, qué tipo de actividades son más demandadas, qué significación tiene para la persona, qué objetivos busca conseguir, qué tiempo emplea en cada una de ellas, con qué frecuencia las practica, el papel y objetivos sociales, económicos, educativos, etc, entre los que podríamos citar a Dumazedier, J (1964, 1968 y 1986), Dumazedier y Ripert (1966), García Ferrando, M. (1982, 1993), Álvarez Sousa A. (1994), Cuenca Cabeza, M. (2000, 2002, 2004, 2007), (Martínez del Castillo, 1986), García Ferrando, M. ,(1986,1991), Argely, M. (1996), Castells, M. (1997), Martínez Quintana, V. (2006), OMT Organización Mundial del Turismo (1992), Vogel, H.L: (2004). A continuación, vamos a realizar un pequeño esfuerzo, para describir un análisis, con algunas líneas de actuación de las tendencias actuales de las actividades del ocio y la recreación, en pleno siglo XXI, y las perspectivas para el futuro, sin lugar a dudas, esta relación de apartados es totalmente incompleta y faltarán muchos aspectos que esperamos completar en próximos estudios y reflexiones:

- 1) El concepto de Tiempo Libre, de Ocio y de Recreación se opone claramente al tiempo de trabajo, al tiempo de obligaciones de tareas y por lo tanto han de estar en consonancia con el disfrute de un tiempo sin tiempo, sin obligaciones, y un tiempo “liberado”, de sentimientos y sensaciones personales para nuestra expansión, el descanso, el entretenimiento, el placer y asegurar nuestra evasión.

- 2) Las actividades del Ocio y la Recreación, se perciben actualmente como unas actividades humanas, de gran potencial social y económico, que facilitan y favorecen el desarrollo integral de los ciudadanos. Actualmente son actividades de gran significación y un fenómeno de aceptación de las grandes masas sociales.
- 3) Existe un gran auge y aparición de las grandes y extraordinarias infraestructuras e instalaciones del Ocio y la Recreación: Parques Temáticos, Polideportivos y ciudades deportivas, Estaciones Invernales, Ciudades y destinos turísticos, Hoteles, Grandes Áreas Comerciales y de Ocio, Museos, Centros Culturales, teatros, Puertos Deportivos, Multicines.
- 4) Las actividades de Ocio y recreación son consideradas como conquistas sociales de las sociedades que ya han adquirido un alto nivel de calidad de vida.
- 5) Las experiencias emocionantes, grandes sensaciones y vivencias personales, constituyen estilos propios de vida, que dan identidad, distinción y símbolo personal a los que las practican (Bordie y de Veblen).
- 6) El Ocio es una extraordinaria herramienta para el Marketing, en nuestra sociedad, que es utilizado por la gran mayoría de las empresas, para presentar sus productos, con técnicas de motivación y estímulo dirigidas hacia la potencial clientela, para consumir los nuevos productos o servicios, como elementos diferenciadores y valores añadidos, respecto a otras empresas.
- 7) Ocio y recreación se relacionan en la sociedad actual, con el bienestar y con la calidad de vida. Son experiencias de calidad, de medios, métodos, actividades, infraestructuras, técnicos y recursos humanos, seguridad, etc.
- 8) *“Las antiguas motivaciones del ocio que fundamentaban las prácticas de ocio en el descanso, el prestigio social o la seguridad económica, han dado paso a un ocio que ocupa un puesto predominante en los valores fundamentales de nuestra vida. Un ocio caracterizado por el ansia de disfrute, libertad y autorrealización, un ocio individualista, empeñado en dar la espalda a los valores sociales que, sin duda alguna, también están implícitos en él”* (Cuenca Cabeza, M. 2007: 22)



- 9) Existen grandes desigualdades sociales en el disfrute y goce de las actividades de Ocio y recreación entre las sociedades y poblaciones ricas y pobres.
- 10) Actualmente existe un amplia y variada oferta de actividades para el Ocio y la Recreación con grandes medios económicos y técnicos, con muchos materiales, infraestructuras, pero carentes de fines y objetivos sociales, de solidaridad, de cooperación, con una gran carga ideológica basada en estrategias consumistas, de individualismo.
- 11) Existe un predominio de un Ocio y Recreación que ha creado y ha generado millones de espectadores, pasivos, (grandes espectáculos por la televisión, musicales, recitales, partidos de fútbol, Olimpiadas, Festivales, exposiciones, etc.) que consumen y compran todo tipo de productos que oferten comodidad, entretenimiento y garanticen los aspectos lúdicos y hedonísticos. Compramos placer, compramos tiempos para vivir experiencias y emociones.
- 12) Aparece de forma firme y contundente un Ocio Tecnológico, basada en actividades, aparatos, artilugios, con nuevas tecnologías, muy sofisticadas. Así mismo aparecen los ciberespacios, con la utilización de grandes redes de comunicación “on line”, a través de internet, todo está relacionado con la “cibercultura” (cultura virtual), con nuevos procesos de comunicaciones, de relaciones interpersonales, de imágenes, de nuevos horizontes tridimensionales y experiencias inauditas y donde se está desarrollando una gran industria del ocio, a nivel internacional, en una extraordinaria influencia mediática de la globalización cultural y económica. Entramos de lleno en una sociedad de redes (Castells, M., 1997).
- 13) Las actividades adquieren formas muy diversas que se presentan en grandes áreas de actuación: deporte, cultura, turismo.
- 14) Existe una demanda muy significativa hacia las prácticas de deportes y actividades físicas-recreativas individualizadas (deportes individuales), a pesar de la gran oferta de los grandes acontecimientos de espectáculos deportivos de deportes colectivos.
- 15) Se busca la felicidad, el placer, el riesgo, la experiencia y vivencia infinita, llenas de una carga humana emocional.

- 16) Existe una oferta y una demanda de actividades caracterizadas por la pluralidad, la fragmentación, la diversidad, el mestizaje y la desmembración, basada en el individualismo y el egoísmo (televisión, música, MP3, ordenador, Tablet, Ipad, juegos virtuales) y el subjetivismo, que puedan asegurar la emoción, el disfrute inmediato y efímero, así mismo aparecen actividades sociales que permiten compartir, con fines ser solidarios.
- 17) Existe una demanda extraordinaria hacia las actividades del sector turístico y dentro de éste se ha notado de forma muy significativa la combinación del binomio turismo-deporte, y el trinomio turismo-deporte-naturaleza, con la creación de nuevos mercados emergentes del turismo de aventuras y de naturaleza. En el Turismo de Aventuras la motivación principal, la constituye la realización práctica de las actividades físicas-deportivas-recreativas, con un claro matiz de “aventuras” de riesgo, de retos, de superación de un conjunto de nuevas situaciones, emociones, sensaciones, vivencias y experiencias, para las que se necesitan cierto grado de desarrollo y adquisición de habilidades y destrezas físico-deportivas, de buenas condiciones y cualidades físicas, para poder superar muchas actividades, en ocasiones las exigencias del ambiente y escenarios diversos y por la propia actividad, se requiere de participantes muy expertos, con alto grado de cualificación y especialización, aunque son siempre actividades muy controladas y donde se emplean grandes medidas de seguridad, al igual que emplean ciertos tipos de materiales con tecnologías de última generación muy depuradas.

## **6. CAMBIOS Y EVOLUCIONES DE LA INDUSTRIA DEL OCIO Y DEL TURISMO, EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

---

La industria del ocio en general y del turismo en particular, se ha convertido en auténtico e innovador motor de cambios que impulsa y dinamiza el ritmo de la economía y de las relaciones sociales entre culturas y entre los pueblos. Desde principios del siglo XXI, el mercado del ocio y del turismo, así como el resto de las industrias están en una constante evolución,

con importantes cambios y transformaciones, que provoca incertidumbres, inestabilidad e inseguridad permanente y a veces la situación se hace muy hostil (excesiva competencia desleal, anulaciones y cancelaciones de vuelos de varias compañías aéreas a última hora, turistas que abandonan en los aeropuertos, impagos, desaparición de compañías aéreas, TT.OO, y cadenas hoteleras, etc.), que atentan gravemente contra la industria del Turismo. Esta situación requiere inevitablemente de nuevas estrategias, que puedan aportar seguridad, calidad y excelencia en los servicios.

En una preocupación por tratar de hacer estudios y análisis para garantizar el futuro del Turismo de cara al siglo XXI, la Organización Mundial del Turismo (1992), ya realizaba algunos trabajos de investigación para identificar los principales factores que iban a intervenir en el proceso de cambio y transformación y que repercutirían en la creación de nuevas tipologías, modalidades y tendencias turísticas y que son citados por Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. y Wanhill, S. (1997), así como en McIntosh; Goeldner; Ritchie (2000). En esos análisis se identifican dos grupos de factores, lo que hace prever y tener una visión enfocada hacia la aparición de nuevas realidades y nuevos horizontes en el mercado turístico:

**a. Factores de Variables Exógenas:** entre las que incluyen:

- Tendencias demográficas y sociales: edad de la población, envejecimiento de la población del mundo occidental, nuevas tipologías de familias con pocos hijos, monoparentales, separados, parejas sin hijos.
- Aspectos económicos y financieros: nuevas políticas, caída del Muro de Berlín, nueva situación de la Europa moderna, democratización y liberalización del comercio, la privatización, la integración económica regional.
- Tendencias políticas, legislativas y reguladoras: en virtud de igualdad de oportunidades, igualdad y equidad de los ciudadanos, luchas sociales y políticas, cambios de gobiernos democráticos, creación de nuevas leyes.
- Tecnología, transporte: cambios de los transportes por tierra, mar y aire, con mayor confort, rapidez, economía de los combustibles.

- Comercio y seguridad: cambios y transformaciones en los valores, gustos y demandas de los consumidores, exigencias de mayor estabilidad y de seguridad ciudadana en los destinos.
- Otros aspectos a tener en cuenta serán las repercusiones negativas del calentamiento global de la tierra.

**b. Factores de Fuerzas de mercado de la demanda:**

- Tendencias de la demanda, la oferta y la distribución de los productos y servicios: aparece en escena el “nuevo turista”, que es más experimentado, sofisticado, con mayor formación, crítico, con interés múltiple por vivenciar experiencias innovadoras, demanda de actividades culturales, en contacto con la naturaleza, turismo activo y deportivo, aventura, ecoturismo, la salud.
- Aparición de las nuevas tecnologías: uso de internet, la comercialización on line, uso de las tecnologías de la información y comunicación, las TICs, la comercialización “on line”. Se va a vivir en una sociedad basada en el conocimiento, con influencia de la realidad virtual.
- La globalización: generalización de nuevos sistemas de comercialización, distribución de productos y servicios, con escaparates que se abren al mundo globalizado en lo social, cultural y en la economía. Se ha de tener en cuenta la diversidad dentro de un mundo homogéneo.
- Estrategias de concentración: estrategia empresarial para administrar, gestionar y dirigir las empresas al menor coste posible.
- Aparición de una filosofía basada en la economía sustentable para el sector turístico o Turismo Sustentable: utilización adecuada de los recursos naturales, preocupación por el medio ambiente, análisis de los impactos negativos del desarrollo y explotación turística masiva, la necesidad de utilizar energías alternativas.

Los distintos trabajos de investigación, estudios y reflexiones realizados por Ponn (1989), un gran especialista sobre las tendencias futuras del turismo, denuncia y manifiesta su evidencia, que el “viejo” modelo del turismo está en decadencia y sucumbe casi inevitablemente, por lo que tiene una visión futura hacia un “nuevo” modelo que se está imponiendo progresivamente en el actual mercado, con nuevas tendencias emergentes

en una demanda diferenciada. Poon (1989:92), matiza hacia donde se manifiesta la nueva demanda, indica que “La difusión de nuevas tecnologías, la desregulación de la industria aérea y de los servicios financieros; el impacto negativo del turismo masivo en los países receptores; la sustitución del turismo ciegamente obsesionado por el sol, por el que simplemente lo aprovecha; la tecnología; la competencia y los gastos cambiantes de los consumidores.” Entre otros aspectos, podríamos resumir lo que Ponn (1993), indica algunos aspectos caracterizadores del turismo del futuro:

- **Nuevo Turismo:** flexible, segmentado, preparado ambientalmente, integrado diagonalmente
- **Consumidores:** viajeros experimentados, cambios de valores, cambios de estilos de vida, cambios demográficos, flexibles, independientes.
- **Administración:** segmentación masiva, administración del rendimiento, segmentación de mercados, determinación de mercados, determinación innovadora de precios.
- **Tecnología:** aparición de un sistema tecnológico de información, rápida difusión, incluirá a toda la industria, información y comunicación masiva.
- **Producción:** integración diagonal, flexibilidad, mercadotecnia y desarrollo del producto, dirección al consumidor
- **Condiciones prevaletentes:** desregulación aérea, presiones ambientales, protección del consumidor, flexibilidad en fechas vacacionales, acciones de los destinos receptores de turistas, desencanto de países y gobiernos con beneficios y costos del turismo masivo

Desde hace un par de décadas estamos inmersos en lo que Fayos (1994) denomina la **Nueva Era del Turismo** y coincide con Ponn (1993), en identificar las transformaciones y cambios en el turismo de finales del siglo XX y con proyección hacia el siglo XXI, donde podemos observar:

- Mayor flexibilidad de los servicios.
- Adaptación de la oferta a las exigencias de los consumidores.
- Marketing muy dirigido a unos nichos de mercados muy determinados.

- Consumidores muy experimentados y exigentes.
- Motivaciones hacia el medioambiente, la naturaleza, la cultura.
- Protagonismo de las nuevas tecnologías que abre nuevos mercados y promociona nuevos productos y destinos turísticos.

## 6.1. TENDENCIAS DE LA DEMANDA DE LOS CONSUMIDORES

En las últimas décadas estamos comprobando cómo el concepto del Ocio y del Turismo va evolucionando y se va transformando de forma muy significativa, con grandes cambios estructurales, tanto en su marco conceptual, como en las modalidades y tendencias recreativas y turísticas emergentes, reflejadas a través de las actividades/servicios que forman parte de una amplia y variada oferta de productos y por la demanda del mercado internacional, y se imponen nuevos cambios en los estilos y hábitos de vida de los ciudadanos de las poblaciones de grandes áreas metropolitanas, que ha ido evolucionando de forma progresiva y lo corroboran estudios y trabajos de Knebel, H.J. (1974) Burkart, A.J. y Medlik, S. (1987); Ponn (1989 y 1993), Ritchie, J.R. Brent (1991); O.M.T. Organización Mundial del Turismo (1992, 1993, 1995, 1998); Fayos (1994); Álvarez Sousa, A. (1994); Sancho y Pérez (1995); Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. y Wanhill, S. (1997); McIntosh; Goeldner; Ritchie, (2000); Mazón, T. (2001), Martínez Quintana, V. (2006), De la Rosa J.M., Vargas, A., Pielfort, P., Vilarasau, D., y Canalis, X., (Hosteltur. Enero y Noviembre-2013), etc. La industria turística está detectando, observando y analizando que se están produciendo importantes cambios en la demanda de servicios, productos y actividades, así como en la forma de viajar y consumir un producto turístico, en una sociedad de incertidumbres y condiciones económicas adversas, que en ocasiones provoca situaciones muy hostiles. Con estas referencias podríamos afirmar que en la actual sociedad de las primeras décadas del siglo XXI, no estamos viviendo épocas de cambio, sino realmente estamos quizás en la antesala del cambio de una época o de una era y está emergiendo una Nueva Era de la industria del Ocio y del Turismo. A continuación, de forma resumida citamos algunos aspectos y elementos que están caracterizando las nuevas tendencias de la demanda de los consumidores en el sector de la industria

del ocio y del turismo, según informaciones recogidas directamente desde varias agencias de viajes y T.T.OO.:

- Imposición de nuevos estilos y valores de vida de una sociedad vario-pinta, multicultural en un mundo globalizado.
- Viajeros con perfiles de experiencia en viajes, formados, son muy críticos, independientes, autogestionan servicios.
- Utilización nuevas tecnologías: internet, móvil, smartphome, compras “on line”.
- Influencia mediática de las redes de comunicación social.
- Viajes a la carta, según expectativas, experiencias propias.
- Elección de servicios y productos en virtud de valores postmaterialistas.
- Demanda turística muy plural, variada, diversa.
- Los Destinos turísticos se venden en razón Precio, Calidad, Comparación.
- Los turistas/consumidores imponen estilo propio en la demanda: la revolución de los consumidores.
- Reservas de... ¡¡última hora!!
- Interés por el patrimonio cultural y natural.
- Búsqueda de destinos exóticos, desconocidos y especializados con nuevos recursos y escenarios paisajísticos.
- Demandan alto grado de emocionalidad en los viajes, demandan experiencias auténticas, únicas, exclusiva.
- Actúan contra la masificación de un destino.
- Contacto con el medio ambiente natural.
- Demanda de Turismo de Activo/Aventuras/Naturaleza/Deportivo.
- Vacaciones fragmentadas, cortas y escapadas fin de semana, puentes.
- Aumenta la demanda de los cruceros.
- Cambios en estilos y destinos turísticos.
- Bipolaridad del mercado: se venden tanto los paquetes completos, como los servicios sueltos, lo barato y lo caro, cortas distancias y largas distancias.
- Exigencia en la calidad de servicios, servicios personalizados.
- Proceso irreversible de una gran proyección de internacionalización de los destinos turísticos y de todos los agentes inmersos en la in-

dustria (cadenas hoteleras, compañías aéreas, agencias de viajes y T.T.OO.).

- Aparición de nuevos segmentos y nichos de consumidores, con gustos, apetencias, expectativas y capacidades económicas diferenciadas y requieren tratamientos personalizados y especializados.

## **6.2. ESTRATEGIAS DE NUEVAS OFERTAS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PARA LA ADAPTACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO**

Por una parte, las distintas empresas del sector turístico, tratan cada día, en un ambiente de un mercado muy competitivo de hacer frente a las nuevas tendencias de las demandas de los consumidores a través de estrategias que puedan satisfacer a los consumidores/usuarios, con la puesta en marcha de una oferta constituida de muchos proyectos empresariales, servicios y productos que con mucha ilusión, creatividad, cambios y transformaciones, e innovaciones tratan de aislarse y apartarse de los “mono-productos” de algunos destinos muy convencionales y ahora la nueva concepción turística protagoniza y lidera nuevas pautas, nuevos paradigmas con aires de compromisos basados en:

- Programas muy atractivos y fascinantes.
- Aparición de nuevos destinos emergentes.
- Ofertas aéreas de “bajo coste” o “low cost”.
- Mejora en la oferta alojativa y la incursión de los “hoteles exprés” y de “bajo coste.
- Estrategias para la fidelización de la clientela.
- Grandes cambios medios de transportación.
- Utilización de nuevas formas de dirección, gestión y optimización de las empresas, utilizando distintas estrategias en la comercialización, como son:
  - La diversificación.
  - La segmentación.
  - La complementariedad.
  - La especialización, cualificación y formación de los recursos humanos.



- La utilización de las nuevas tecnologías de la informática a través de internet con una potencialidad aparentemente sin límites, programas muy atractivos y fascinantes.
- La aparición de nuevos destinos emergentes.
- Un cambio radical en la oferta agresiva de las compañías aéreas de “*bajo coste*” o “*low cost*”.
- Mejora en la oferta alojativa y la incursión de los “*hoteles exprés*” y de “*bajo coste*”.

Por otra parte, observando y analizando el comportamiento de las grandes empresas o grupos de empresas del sector turístico (compañías aéreas, cadenas hoteleras y Tours Operadores), a partir del surgimiento de la crisis económica y estructural que azota de forma desmedida y sin contemplaciones a los países occidentales, de forma muy significativa a partir del año 2007, y que a medida que ha avanzado entre el 2008 al 2013, estamos comprobando, las enormes dificultades de las empresas del sector del Turismo, para su adaptación y supervivencia y cómo tratan de gestionar estrategias para afrontar los graves problemas que asechan al sector y de sobrevivir en un entorno permanentemente cambiante, hostil y lleno de incertidumbres, donde no existen recetas de botica o farmacia para resolver las problemáticas existentes, que están provocando cierres y quiebras de muchas empresas del sector. Se impone la necesidad de salir de los despachos de las empresas, de la gestión burocratizada, tanto los ejecutivos, administrativos, como vendedores y comerciales y conquistar a los nuevos nichos del mercado y nuevos clientes en la calle, realizando visitas programadas y asegurando nuevas oportunidades en el negocio turístico. Según nuestra percepción, estudio, revisión bibliográfica, análisis y reflexión, hemos detectado un mínimo de 15 estrategias comerciales que están utilizando algunas empresas del sector turístico, para hacer frente a la crisis económica de los últimos años (2007-2013), que se resumen, con la denominación que a continuación exponemos (González Molina, A. (2012):

- 1) Concentración
- 2) Reestructuración
- 3) Internacionalización

- 4) Especialización
- 5) Segmentación
- 6) Diversificación
- 7) Gestión flexible de precios
- 8) Adecuación de las TICs
- 9) Estrategias de fidelización
- 10) Competitividad
- 11) Innovación
- 12) Cambios en el estilo de dirección
- 13) Cualificación de los Recursos humanos (RR.HH.)
- 14) Posición de la marca corporativa
- 15) Calidad de Servicios

En cualquiera de las estrategias se tiene en cuenta la importancia de hacer muy visible la Marca Corporativa, tanto de la empresa o grupo de empresas que realizan las ofertas o los servicios, como la del Destino turístico, así como se diseñan estrategias competitivas, garantizando la imagen asociada a indicadores ambientales, aportando valores añadidos, con un posicionamiento competitivo y de calidad favorable, liderando el mercado e introduciéndose en nuevos mercados, internacionalizando la marca y el destino, poniendo en alza “valores añadidos” del destino y todo ello para satisfacer siempre a los clientes, en un grato ambiente de hospitalidad, amabilidad y seguridad y con criterios de respeto al medio ambiente natural y cultural, mostrando al viajero las “bondades” de la tierra, con un servicio “no agresivo, ofertando servicios “auténticos”, “naturales”, y en una filosofía comercial de impulsar los recursos tangibles e intangibles del destino, en un desarrollo económico sostenible.

Todos estos aspectos y cambios tratan de satisfacer una demanda de viajeros / turistas cada vez más exigentes y con una mayor experiencia en viajes y muy habilidosos que tratan de buscar las tarifas más competitivas para organizar sus ansiadas vacaciones.

Estos acontecimientos parecen indicar que se está produciendo un importante cambio en el modelo de turismo en el mundo y más especialmente en Europa y en América. Hasta hace pocas décadas, los turistas

eran atraídos hacia España por el modelo estandarizado de “*el sol, las playas, los precios y un cierto exotismo por la tradicional “troica” de “sun, sand and sex” (sol, arena y sexo), el viejo modelo del turismo español está agotándose y el nuevo no acaba de nacer y conformarse*” (Montaner Montejano, J., 1998). No obstante, el Turismo de “*Sol y Playa*”, sigue siendo “la estrella” de atractivo y principal eje de la motivación turística de España al igual que en otros destinos como en el Caribe en Latinoamérica, pero es necesario optimizar esfuerzos para la presentación de eficaces estrategias políticas y empresariales para realizar ofertas de diversificación de otros modelos y tendencias turísticas, como podrían ser el turismo cultural, de congresos o científico, de salud, activo, deportivo, ecoturismo, rural, aventuras, etnoturismo, enoturismo, geoturismo, idiomático, de negocios, etc.

“*Desde el punto de vista espacial, el modelo de desarrollo turístico español se caracteriza por una fuerte concentración de la planta turística en el recurso playa (o litoral) y un escaso interés por la conservación y desarrollo de los recursos naturales y socioculturales del interior del país*”. El Turismo de “*sol y playa*”, ha creado en el mundo, una especie de “*monocultivo*” de producción económica y a la misma vez ha generado y provocado importantes impactos medioambientales en aquellos países y regiones donde se ha promocionado, por falta de una planificación integral estratégica (González Molina, A., 2003) adecuada, especialmente en España y algunas regiones del Caribe en Hispanoamérica, con un exceso de masificación y ocupación del territorio, especulación desmesurado del terreno, con los peligros de destrucción del suelo agrícola y zonas de riquezas y bellezas naturales, destrucción de estructuras geológicas y geomorfológicos, contaminación de aguas marinas, destrucción de espacios naturales, etc.

Esta nueva situación de los cambios y transformaciones de nuevos modelos turísticos, que se identifican con el Turismo Activo-deportivo-aventura, que emergen en muchas zonas y destinos, está desarrollando y favoreciendo grandes riquezas económicas, así como la proliferación de múltiples puestos de trabajos. Esto obliga, a realizar una planificación integral estratégica (González Molina, A, 2003), para poder comercializar y gestionar adecuadamente todos los recursos y atractivos existentes y lograr un equilibrio, la sostenibilidad o la sustentabilidad entre turismo, naturaleza,

desarrollo, economía, cultura, y población, del tal forma que se puedan “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de satisfacciones propias de las generaciones futuras” (informe Brundtland, 1987, citado por la OMT, 1998).

Europa, América, Asia, Oceanía, cuentan con muchas regiones, que por su situación geográfica-estratégica y sus características propias, unas condiciones óptimas para la promoción de este modelo turístico y es necesario diversificar la oferta turística en los diversos mercados, para asegurar el desarrollo económico y la expansión de nuestro territorio de forma equilibrada, coherente y racional, con una mejor distribución del desarrollo, del reparto más equitativo y justo entre las diferentes regiones, por medio de una filosofía de trabajo de respeto de los recursos existentes del patrimonio tangible e intangible de los diferentes territorios y la defensa de un desarrollo sostenible o sustentable.

## **7. NUEVOS NICHOS DE CONSUMIDORES EN EL MERCADO DEL OCIO, LA RECREACIÓN Y EL TURISMO EN EL SIGLO XXI**

---

En distintos trabajos de investigación, en la literatura especializadas y de estudios del mercado realizados en los últimos años por parte de algunos psicólogos, sociólogos, expertos y especialistas en Marketing, de varios países, han tratado de analizar las distintas conductas y comportamientos de la población en torno al consumo de productos y servicios de las actividades del ocio y la recreación, de las actividades físicas y deportivas, y en todos los casos coinciden en indicar que existe un mercado emergente, a veces insatisfecho, que representan grandes oportunidades para futuras empresas que sean capaces de asegurar servicios especializados, de calidad, que puedan satisfacer a nuevos nichos de consumidores de un mercado emergente que aflora con un empuje muy entusiasta y prometedor. Los estudios de investigadores y expertos están identificando la existencia de estos colectivos, grupos, especie de “tribus” urbanas, que cada día están demandando productos y servicios que se adapten a sus necesidades, expectativas, gustos y deseos. Por otra parte, se detecta que van surgiendo algunos nichos y segmentos que van demandando productos que rom-

pen los esquemas tradicionales del roll existente entre los hombres y las mujeres, a la hora de consumir un objeto o servicio determinado, lo que origina un cambio en las actitudes y roles sexuales, de la mujer y del hombre, que favorecen una igualdad de oportunidades a la hora de elegir o disfrutar de nuevas emociones o sensaciones, de un mundo permanentemente cambiante.

Estos nuevos nichos de potenciales consumidores exigen productos y servicios muy especializados y puedan ofertarse con personal altamente cualificado, a través de empresas y trabajadores que sean innovadores, creativos, agresivos, que puedan adaptarse a las nuevas exigencias de un público experto, con formación y con disponibilidad y predisposición de consumir e invertir, para satisfacer sus necesidades y expectativas. El mercado está en continuos procesos de cambios, permutas y transformaciones, las empresas que se adapten a estas exigencias y flexibilicen sus servicios tendrán grandes oportunidades de tener éxitos. Este mercado emergente, o nuevas “tribus urbanas” se manifiestan y caracteriza a través de algunos elementos visibles, que podríamos resumir en los siguientes aspectos:

- Existen nuevos grupos de consumidores, que exigen nuevos productos y servicios.
- Para dar respuesta a este mercado, es necesario segmentar por estilos de vida.
- Los roles, entre hombres y mujeres se multiplican.
- Las barreras de la edad desaparecen.
- Existen significativos cambios de valores (sociales, culturales, económicos, educativos, políticos, éticos).
- Ha cambiado el modelo familiar: casados, solteros, divorciados, parejas del mismo sexo.
- Hoy el mercado necesita de novedades y modas que den respuesta a su demanda.

Por otra parte, los distintos estudios analizan los deseos de los consumidores, en torno a ciertas percepciones que, estas “tribus urbanas” demandan le puedan satisfacer, y ello va a influir de forma muy significativa,

para tomar la decisión de comprar y adquirir aquellos productos que anhelan, como por ejemplo son aquellos productos o apariencias que les puedan hacer sentirse más jóvenes, presentan actitudes y comportamientos individualistas y emocionales, se sienten muy atraídos por las novedades que van apareciendo en el mercado, las plataformas digitales cobran mucho protagonismo y se detectan consumidores que demandan productos de un mercado en pleno apogeo y auge popular como son: comidas rápidas y sanas con alto poder nutriente, restaurantes de moda y comidas de autor, lugares para el ocio, la recreación y el deporte que favorezcan las relaciones sociales, turismo activo, viajes de aventuras, pubs, salas de fiestas, centros de formación, etc.

A continuación vamos a exponer algunos de los nuevos nichos de consumidores en el mercado emergente del ocio, la recreación y el turismo en el siglo XXI, aportando a través de algunas pinceladas la identificación de elementos caracterizadores, que nos ayudará a comprender mejor el estado actual existente en las sociedades económicamente más avanzadas y desarrolladas, algunos han sido citados, analizados y estudiados por estudios de investigación del mercado, revistas especializadas en estudios de mercado, artículos científicos y profesionales y algunos libros que afrontan esta temática como la de Alcázar, P. (2009), Burstein, D. (2013), De la Rosa J.M., Vargas, A., Pielfort, P., Vilarasau, D., y Canalis, X., (Hosteltur-2013).

- 1) **MUJER ALFA:** Es una mujer, nueva cabeza de familia. Mujeres independientes o casadas, tienen éxito en sus profesiones liberales o empresas. Líder, segura de sí misma, mucha autoestima, apasionada, poderosa, con grandes metas, divertida, autónoma, independiente. Compra para ella, consume viajes, productos de ocio. Cuida mucho su cuerpo, asiste a gimnasios. Femenina, muy pragmática, existencialista. Edades: 29 a 49 años. Viajes selectos, personalizados.
- 2) **METROSEXUAL/UBERSEXUALES:** Hombres, entre los 30 a los 55 años, con mucha coquetería masculina, Impulsan negocios relacionados con el cuidado del cuerpo, Cuida su imagen corporal de forma muy significativa, Consumen muchos productos de cosmética, Cambios de hábitos, Viajes: hoteles con SPA.

- 3) **ADULTESCENTES:** Personas Mayores con complejo de “Peter Pan”. Rondan edades entre los 25 a 45 años. Nueva generación de adultos que se niegan a crecer y de jubilados quieren recuperar su juventud. Adultos con almas de niños... pero con dinero e independencia. Demandan muchos juegos y tiempo de ocio: pádel, tenis, natación, golf, esquí, viajes selectos. Son una especie de “adultos-niños”. Muy “caprichosos”. Gastan más del 80 por ciento de lo que ganan en ellos mismos. Viven su segunda juventud, siempre tienen a mano la tarjeta de crédito. Generación de “grandes” que se niegan a crecer. Disponen del iPad, buenos automóviles y vestuario de marca. En los Estados Unidos se conoce como ‘kidults’. Personas con alma de niño y cartera de adulto.
- 4) **LOS MASTER CONSUMER, también conocidos como el “Club de los 50”**, para ellos “La vida empieza a las 50” (Michel Houellebecq). Denominada como “La Juventud de la Edad Madura” o para otros “La Edad del Pánico”. Son seguidores de las modas y nuevas costumbres: comprarse un coche deportivo rojo, teñirse el pelo, casarse en terceras nupcias con una señorita que le dobla la edad, llevar camisetitas modernísimas de rayas... Contratan servicios entrenadores personales para asegurar una buena condición física Es el Grupo social que más dinero gasta: viajes exóticos y mucha calidad, buenos hoteles, moda, cremas antiarrugas, gimnasios, revistas, etc.
- 5) **“TWEENS” O “CHIQUITEENS”:** Niños-as que tienen prisa por crecer, precoces. Edad: de 8 a 12 años. Pre-adolescentes de buen poder adquisitivo, con gustos sofisticados. Tienen poder económico y adquisitivo muy significativo, con sus pagas semanales. “Niños-as de papá”, «Nenas» mimadas, juegan como «Barbies». Demandan líneas de moda de prestigio social, celebran grandes cumpleaños, exhiben móviles, mp3, iPhone 4S, Adictos al casting, al chat y al celular son cada vez más independientes. Desean parecerse a los adolescentes y a los adultos y las modelos con éxito.
- 6) **“GAYS”:** Consumidores muy exigentes. Productos exquisitos, exclusividad. Gustos refinados: decoración, alimentación, vivienda, ocio, vestuario. Cuidado permanente del cuerpo: ejercicios físicos, ali-

- mentación equilibrada, modas. Buen nivel cultural y económico. Independientes, tolerantes, extrovertidos. Viajes en su “ambiente”.
- 7) **DINKIS:** Parejas sin hijos y doble ingreso, buena economía familiar. Impulsan un nuevo mercado de productos, viajes exclusivos y restaurantes exóticos. Culto al cuerpo, obsesionados por la salud, contratan servicios de Entrenador Personal. Consumen productos de tecnología y cultura. Estilo de vida: Consumidores de placer, materialistas. En el trabajo buscan una buena posición social. Valoran su bienestar personal, Consumen productos de “calidad” y marcas exclusivas.
- 8) **SINGLES Y OP:** Vivir sin parejas estables. Generan nuevas tendencias de consumo Quieren independencia, autonomía. Solteros: 24 % de los españoles. Perfil: soltero, estudios universitarios, vive en grandes ciudades, clase social alta, 25 a 49 años edad, Poder de decisión y compras. Consumidores de productos de lujo y moda, decoración, coches, ropa, gimnasio, viajes, estética...
- 9) **GENERACIÓN MILLENNIALS:** Conocidos como Generación “Y”. El target de moda del turismo (jóvenes nacidos entre principios de los años 80 y principios de la década 2000, actualmente tienen de entre 16 y 30 años). Segmento de consumidores del mundo desarrollado. Tienen plena conciencia de la globalización. Curiosos, creativos y apasionados. Las tecnologías de la información forman parte de su estilo de vida. Viven en un mundo más interconectado. Exploitan las redes sociales. Arraigo de reservar exclusivamente por internet. Jóvenes cuyo motivo principal para viajar es formar parte de una experiencia, algo que puedan realizar con sus amigos. No les atrae el lujo, ni la ostentación. Sólo quieren ser felices haciendo cosas nuevas, explorando sitios, viviendo aventuras, compartiendo valores. Viajes personalizados y construyen su propia experiencia social. Les motivan las actividades culturales, conciertos, fiestas, la naturaleza, deportes de aventuras y extremos,, visitar amigos, viajan para estudiar un idioma, ganar experiencia laboral, estudiar en universidades extranjeras, hacer voluntariado o trabajar como au pair. etc. Pioneros en la utilización de las nuevas tecnologías. Gestionan



precios muy económicos, atraídos por hacer reservas por medio de dispositivos móviles (PC, smartphones, tablets) y demandan información a través de blogs, móviles, foros. consultan webs de críticas/comentarios y sobre el destino antes de emprender el viaje. Consumidores de los servicios más baratos, de “low cost” tanto de transportes como alojamientos. Combinan trabajo y ocio activo. El servicio de wifi, en un alojamiento es un requisito imprescindible, demandan prioritariamente Hostels (albergues), comparten habitaciones, hostales y los bed & breakfast, interactúan en Facebook, Twitter, Youtube Foursquare, etc. Jóvenes 2.0, que dominan los nuevos códigos de comunicación, son grandes viajeros con mochilas en la espalda y tolerancia a las distintas culturas (Burstein, D., 2013).

- 10) **LOS BABY BOOMERS:** Personas que nacieron durante el “*baby boom*” (natalidad explosiva), que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, nacieron entre los años de 1946 y 1964, tienen entre 55 y 64 años, son los más partidarios de reservar un viaje con turoperador. Personas comprometidas con su trabajo y motivadas por tener una buena posición económica. Tienen la capacidad económica de darse algunos lujos. Son miembros de familias numerosas. Valoran pasar tiempo con la familia y que se cumplan las tradiciones. La mayoría está por jubilarse, y buscan lugares y servicios que les ofrezcan todos los servicios básicos y especializados. Son activos, preocupados por su salud e interesados en el mundo digital. Consumen buenos hoteles de 4\* y 5\*, contratan excursiones en el destino turístico, buen gusto en comidas y jornadas gastronómicas, vinos, compras y souvenirs, etc. (Revista Hosteltour, noviembre-2013).
- 11) **WOMEN ONLY. Solo Mujeres.** Mujeres de diversas edades, jóvenes, maduras, seniors, aunque existe un grupo muy significativo entre los 25 a 60 años que están demandando un tipo de turismo especializado solo para mujeres. Viajan solas por motivos de trabajo / negocios o vacacionales. En este grupo existen muchas mujeres madres que viajan solas. Tienen buena formación, son cultas, liberales y exigentes, mujeres con éxitos en su profesión, algunas son

ejecutivas de empresas, capacidad adquisitiva. Algunos hoteles muy exclusivos ya destinan una planta “ladys only”, para acoger a este tipo de nichos del mercado. En los alojamientos demandan estar bien ubicados en la ciudad (céntricos), habitaciones con una decoración y diseño exquisito y exigen servicios varios: cosméticos o amenities, revistas exclusivas para mujeres, esterillas para hacer yoga, espejos con iluminación para maquillarse cómodamente y secadores de pelo profesionales, completo kit de baño con los mejores productos cosméticos, conexión wifi gratuita, revistas femeninas, cableado de batería para cargar el portátil, early breakfast (Revista Hosteltur, abril 2010). Practican varias actividades para obtener vivencias y experiencias con contenidos emocionantes: asistencias a conciertos, teatro, golf, surf, spa, fitness, jogging, footing, vacaciones creativas, viajes temáticos, actividades de aventuras, oportunidades para comparar, visitan mercadillos, centros comerciales especializados con artículos de marcas prestigiosas, productos y experiencias female-friendly, etc. Gestionan destinos y lugares de relajación y armonización para mejorar su salud física y mental, emocional y espiritual. En sus viajes exigen seguridad (física y psicológica), comodidad, confort, interacción social, conocer ciudades, centros culturales.

- 12) **ADULTS ONLY, Solo adultos:** Turistas adultos, entre los 45 a 75 años de edad, profesionales liberales, ejecutivos, empresarios y jubilados con buena posición y capacidad adquisitiva. Viajan en parejas, o solos viudos o separados, son muy convencionales, Viajan sin los hijos o nietos, demandan hoteles o cruceros de lujo, donde no existan clientes niños o menores de los 16 años de edad. Están dispuestos a pagar más y asegurar tranquilidad, descanso, relax absoluto, aislados de ruidos, en espacios exclusivos para adultos.
- 13) **BOBOS:** Burgueses bohemios. “Tribu” de ricos extravagantes. Multimillonarios con espíritu rebelde y bohemio. Rebeldes y conservadores. Burgueses “progres”: contradicción entre filosofía y estilo de vida. Gustos refinados. “Pijos” espirituales: refinado intelectual de consumo. Crean negocios: anticuarios, rastrillos, productos exclusi-

- vos, tiendas de importación, experiencias espirituales. Alimentos orgánicos: vinos, frutas, cereales, bebidas naturales, patés, cafés orgánicos. Auténticos sibaritas... Todo con etiquetas. Viajes exclusivos, demandan clase business, suite.
- 14) **GEEK:** Los tecnoadictos a la tecnología. Persona fascinada por la tecnología y la informática. Demandan productos relacionados con la ciencia, la tecnología, la fantasía y la ficción. Son una legión de las nuevas tecnologías. Sienten un gran culto a la ciencia. Asisten a todo tipo de eventos de ciencia y tecnología, para estar a la moda y disponer de los últimos avances. Viajeros digitales.
  - 15) **AVENTUREROS, "ADVENTURERS"** Hombres y mujeres: 35- 55 años, carácter abierto, eruditos, creativos, casi bohemios, individualistas. Gran atractivo por vivir nuevas emociones, sensaciones y experiencias en situaciones límites. Practican todos los deportes extremos, de aventuras, resistencia: escalada, puenting, ala delta, vuelo sin motor, esquí fuera pistas, snowboard, motocross, mountain bike rafting, etc. Maratones, Carreras de Resistencia en la Naturaleza. Consumidores de productos: artilugios, soportes y equipajes deportivos de marcas prestigiosas. Gestionan nuevos destinos exóticos: internet, amigos, agencias de viajes especializadas, clubes...
  - 16) **SURFEROS:** Hombres y mujeres: 25-55 años. Carácter abierto, creativos, individualistas. Gran atractivo por nuevas emociones, sensaciones y experiencias en situaciones límites en el mar. Les encantan las prácticas de todos los deportes en la mar: surf, surfing, kitesurf, Fly surf, bodyboard, Consumidores de equipajes de marcas prestigiosas. Gestionan nuevos destinos exóticos: internet, amigos, agencias de viajes especializadas, clubes
  - 17) **FAMILIAS CON BEBÉ: (TURISMO FAMILIAR).** Este es una importante nicho del mercado, formado por matrimonios que viajan con sus Bebés o sus niños, en viajes de familia. Con los bebés, demandan destinos, medios de transportes muy seguros y tranquilos. Demandan un tipo de alimentación muy cuidada y adaptada a sus Bebés o hijos menores, higiene, salud, documentación y silla de paseo. mochila porta-bebé, bandolera, cuna para bebé, camas de matrimonio,

- servicios de lavado de ropas, baños adaptados. Las actividades demandadas están en los parques temáticos, plazas, naturaleza, camping, auto-caravanas, el sol, la playa, las piscinas, zonas de juegos y animación, entorno al aire libre extenso para actividades y juegos, zonas rurales.
- 18) **BIO PIJOS, OTAKUS:** Son puro objetos y efectos del Marketing. Seguidores de las modas en alimentación: comidas crudas, vegetarianos, chinos, japoneses, insectos, americanas, etc. Productos de bellezas, para el hogar, creencias religiosas. Quinceañeras: “chatean” por internet, para comunicarse, defender su estilo de vida, experiencias, gustos.
  - 19) **LOS SENIORS, “GRANDPARENTS”:** Jubilados, mayoría mujeres. Edad: 60 a 80 años. Disponen de todo el tiempo libre del mundo. Demandan reuniones, juegos, fiestas, bailes, actividades físicas-recreativas de mantenimiento físico, en los Clubes de Tercera Edad. En los viajes: aquellos que tienen capacidad económica limitada lo hacen a través de la gestión de subvenciones de organismos públicos (INSERSO) y los que disponen de buenas condiciones económicas realizan viajes selectos: buenos hoteles, cruceros exquisitos. Viajes: 8 a 15 días, comidas, bailes, todo incluido.
  - 20) **LOS JÓVENES, “YOUTH”:** Encontramos distintos grupos de edades: Grupos Estudiantes, Escolares, (11-12 años), jóvenes de Educación Secundaria (17-18 años), Universitarios (20-25 años), Grupos Jóvenes de colectivos diversos: ayuntamientos, asociaciones, clubes. Demandan muchas actividades de ocio, físicas-recreativas, viajes de multiaventuras, nieve, visitas culturales, “sol y playa”. En sus gestiones de compras siempre comparan y negocian tarifas muy económicas. Paquetes turísticos T. I. (todo incluido), viajes para estudiar idiomas en el extranjero, programas Erasmus, intercambios.
  - 21) **DISCAPACITADOS. PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENCIADAS:** Son personas que presentan distintos tipos de discapacidades y requieren de atenciones especiales, de inclusión social, distinguimos discapacidades de distintas tipologías: físicos, psíquicos, sensoriales. Asisten a centros especializados y demandan actividades que se

- puedan adaptar a sus posibilidades de inclusión social: natación, gimnasios, acondicionamiento físico, paseos suaves, fiestas, lugares de reunión que dispongan de estructuras con eliminación de barreras arquitectónicas. Demandan servicios, aparatos, artilugios, instalaciones adaptados a sus capacidades.
- 22) **PAREJAS “SWINGERS”:** Parejas muy liberales, entre 45 a 65 años de edad, acomodadas, buenas condiciones económicas y capacidad adquisitiva, comparten filosofías, valores y estilos de vida. Normalmente pertenecen a profesiones liberales, empresarios-as, funcionarios. Sus hijos son mayores o no tienen descendencia. Organizan y realizan sus viajes, a varios destinos turísticos para intercambiar parejas, experimentar nuevas fantasías y frecuentar ambientes y clubes privados de “swingers”, lugares de copas, etc, que ya practican en su lugar de origen. En el entorno de sus ambientes cerrados e íntimos, para comunicarse usan los denominados “códigos de etiqueta”, una especie de lenguaje basada en señas que identifican gustos y apetencias, donde a veces no es preciso hablar. Esta práctica, dentro de su ambiente particular lo denominan como “sexo recreacional”, que está sujeto a ciertas reglas de juego y limitaciones propias y ajenas. Agencias de viajes especializadas (EE.UU., Argentina, México, Brasil y en algunos países europeos) planifican, organizan y ofertan este tipo de viajes, donde también surgen hoteles, establecimientos, villas y complejos turísticos que ofertan alojamientos y ambientes internos muy especializados para este tipo de clientes/usuarios, que demandan nuevas vivencias, experiencias y emociones, basadas en el “sexo recreacional”.
- 23) **OTROS COLECTIVOS:** Aparecen otro tipo de colectivos, o tribus urbanas, una filosofía de vida, formas de identificación, por su manera de vestir, divertirse, y buscan sus lugares para compartir experiencias, como son:
- Naturistas.
  - Moteros.
  - Melómanos.
  - Góticos.

- Frikis, “Freak”.
- Viejos Rockeros.

Y en otro orden de intereses, aparecen colectivos de entidades e instituciones públicas o privadas, que demandan y organizan actividades de ocio, recreación para mejorar sus relaciones sociales o de la marca corporativa, entre los que podremos encontrar: Incentivos Empresas, Colegios Profesionales, Asociaciones Vecinales, Colectivos religiosos, Clubes deportivos, etc.

## **8. CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES FINALES**

---

Del trabajo realizado podríamos indicar algunas consideraciones y conclusiones finales, con el fin de tratar de aportar y compartir algunos conocimientos del sector de la industria del ocio y del turismo

- Nuestra sociedad sufre constantemente de profundos cambios y transformaciones que avanzan en el campo de las ciencias, la cultura, las tecnologías, las costumbres, los hábitos, etc. que arrastran y provocan un significativo cambio del tipo de actividades a desarrollar en nuestro tiempo dedicado al tiempo de Ocio y la recreación y su repercusión en las actividades y servicios turísticos, donde existe y aumenta una oferta atractiva y extraordinaria, con una gran variedad y diversidad, que requieren de un personal altamente especializado y cualificado.
- En las últimas décadas estamos comprobando la existencia en un significativo cambio de modelo y de las formas de viajar, la aparición de nuevas exigencias en la demanda creciente por parte de la población, de nuevos comportamientos y actitudes de consumo de nuevos productos ante los viajes, el divertimento, la búsqueda del placer y de la cultura del ocio.
- La industria del ocio y el turismo presentan actualmente profundos cambios y transformaciones muy significativos, donde podemos apreciar una oferta con una mayor flexibilidad de los servicios, la adaptación a las exigencias de los consumidores, un marketing muy

dirigido a nuevos nichos de mercados emergentes que se identifican y definen con unos rasgos caracterizadores muy determinados, consumidores que afloran de nuevas tribus urbanas muy experimentados, curiosos y exigentes, que demandan vivencias y experiencias únicas, atractivas, emocionantes, y presentan una sensibilidad y motivación hacia el medioambiente natural, la cultura, el ocio activo y el protagonismo de las nuevas tecnologías que abre nuevos mercados y promociona nuevos productos y destinos turísticos.

- El siglo XXI, es considerado como el siglo del Ocio, por la mejora de calidad de vida de los ciudadanos de la sociedad del bienestar social y por el conjunto de ofertas existentes por la gran Industria del Mercado del Ocio, y del Turismo, que se presentan con ofertas a través de grandes infraestructuras de empresas, recursos humanos especializados y altamente cualificados, por las grandes inversiones económicas existentes en el sector que dinamizan la sociedad moderna.

## BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

- Alcázar, Pilar (2009): "Entre Singles, Dinkis, Bobos y otras Tribus". Editorial Planeta, S. A. Barcelona
- Álvarez Sousa A. (1994). "El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas". España: Editorial Bosch.
- Argely, M. (1996). "The social psychology of Leisure". New York: Penguin Books.
- Burkart, A.J. y Medlik, S, (1987): "Tourism. Past, present and future". Ed. Heinemann. Londres.
- Burstein, D. (2013): "Fast Future: How the Millennials are shaping our world" . Beacon Press.
- Canals, X. (2010): "Servicios y productos turísticos "solo para mujeres" una tendencia en alza. Revista Hoteltur, abril 2010, pag 42-43.
- Castells, M. (1997): "La era de la información". Economía, sociedad y cultura, Vol. 1. La sociedad red. Ed. Alianza. Madrid.
- (1981): Crisis urbana y cambio social. Siglo XXI. Madrid
- Crouch, G.L; Ritchie, J.R.B. (1997): "Tourism Competitiveness and Social Prosperity", Journal of Business Research, num. 44(3), pp. 137-152.

- Cuenca Cabeza, M. (2000): "Ocio humanista". Documentos de Estudios de Ocio, núm. 16. Bilbao: Universidad de Deusto.
- (2002): "Modelo de Intervención UD en Educación del Ocio", en De La Cruz Ayuso, C. (ed.), "Educación del Ocio. Propuestas internacionales", Documentos de Estudios de Ocio, núm. 23, Instituto de Estudios de Ocio, Universidad de Deusto, Bilbao.
- (2004): "Pedagogía del ocio: modelos y propuestas", Universidad de Deusto, Bilbao.
- (2007): Retos actuales de los Estudios de Ocio", en el libro coordinado por Monteagudo Sánchez, M<sup>a</sup> J. (2007). "El Ocio en la investigación actual". Ed. Universidad de Deusto.
- De la Rosa J.M., Vargas, A., Pielfort, P., Vilarasau, D., y Canalis, X. *Revista Hosteltur*. nº223 - Enero 2013, pag. 4-17
- De la Rosa J.M., Vilarasau, D., Hinojosa V., Vargas A., y Canalis X., (2013): "Millennials, el target de moda del turismo". *Revista Hosteltur*, Nº 232 - Noviembre 2013, pag. 4-17.
- Dumazedier, J (1964, 1968 y 1986): "Hacia una civilización del ocio". Ed. Estela. Barcelona.
- (1971): "Ocio y sociedad de clases". Ed. Fontanella. Barcelona
- Dumazedier y Ripert (1966): *Loisir et culture*. Paris. Du Seuil.
- Fayos-Solá, E. (1994): "Competitividad y calidad en la nueva era del turismo", *Estudios Turísticos*, núm. 123.
- García Ferrando, M. (1982): "Deporte y Sociedad". Ed. Ministerio de Cultura
- (1986): "Hábitos Deportivos de los españoles. Sociología del comportamiento deportivo". Ed. Ministerio de Cultura.
- (1990): "Aspectos sociales del deporte". Ed. Alianza Editorial. Madrid.
- (1993): *Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España*. Ed. Ministerio de Asunto Sociales, Instituto de la Juventud. Madrid.
- (1997): "Los españoles y el deporte, 1980-1995". Ed. Consejo Superior de Deportes y Tirant lo Blanch. Madrid.
- González Molina, A, (2003): "Propuesta para el diseño de un modelo de Planificación y Organización del Deporte Escolar en Canarias". Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.



- (2006): “Educación Física, Deporte y Turismo Activo”, Ed. ACCAFIDE, - Imprime Anaga (Las Palmas G.C.).
- (2012): “Estrategias comerciales para mejorar la competitividad en la dirección y gestión de las agencias de viajes en épocas de crisis económica”, Ponencia en la IIIª Convención Nacional de Team Group, Madrid, Abril 2012. (No publicada).
- Knebel, H.J. (1974): “Sociología del turismo. Cambios estructurales en el turismo moderno”. Biblioteca de Ciencias Sociales. Ed. Hispano Europeo. Barcelona.
- Lanfant, M. F. (1978): “Sociología del ocio”. Ed. Península. Barcelona.
- Martínez del Castillo, (1986): “Actividades físicas de recreación. Nuevas necesidades, nuevas políticas” Rev. Apunts Educación Física. Nº 4. Junio 1986.
- Martínez Quintana, V. (2006): “Ocio y turismo en la sociedad actual”. Ed. Mc Graw Hill. Madrid.
- Mazón, T., (2001): “Sociología del Turismo”. Ed. Centro Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Mcintosh; Goeldner; Ritchie, (2000): “Turismo: planeación, administración y perspectiva”, Ed. Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores
- Montaner Montejano, J. (1998): “Estructura del mercado turístico”. Ed. Síntesis. Madrid.
- Munné, F. (1980): “Psicosociología del tiempo libre. Un enfoque crítico”. Ed. Trillas. México.
- OMT Organización Mundial del Turismo (1992): “Presentación de las tendencias del turismo hasta el año 2000 y después”. Ed. OMT. Madrid.
- (1993): “Tendencias del Turismo. Series mundiales 1998-1992”. Decimo-cuarta edición. Madrid.
- (1995): “Conceptos, definiciones, y clasificaciones y estadísticas del Turismo: manual técnico”. Ed. OMT. Madrid.
- (1998): “Introducción al Turismo”. Ed. OMT. Madrid.
- Pedró, F. (1984): “Ocio y tiempo libre, ¿para qué?”. Ed. Humanitas. Barcelona.
- Poon, A. (1989): “Competitive strategies for a ‘New Tourism’”, en *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Ed. Cooper & Lockwood, Vol. 1, pp.91-102.

- (1993): “Tourism, Technology and Competitive Strategies”, Cab International, Oxon.
- Porter, M. (1999): Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones, Ed. Deusto.
- Quintana, M<sup>a</sup>. (1985): “Fundamentos de animación sociocultural”. Ed. Narcea. Madrid
- Rodríguez Domínguez, M.M. (2000): Competitividad y análisis estratégico del sector.
- Ritchie, J.R. Brent (1991): “Global Tourism Policy Issues: An Agenda for the 1990’s”. *World Travel and Tourism Review*, Vol. 1. Wallingford, Oxon, England: C.A.B. International.
- Thompson E. P. (1984): “Tradición, Revuelta y Consciencia de Clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial”. Barcelona: Grijalbo. 1984 pp 239-293.
- Sancho, A. y Pérez, J.M. (1995): “Tourism demand in Spain: A Panel data Analysis. Tourism and Travel Econometrics”, XLV International Conference of Applied Econometrics Suiza.
- Touraine, A. (1969): “La société postindustrielle, naissance d’une société”. París. Ed. Denoël.
- (1973) “Tiempo Libre, participación social e innovación cultural en *La Sociedad Post-Industrial*”. España: Editorial Ariel.
- Totti, G. (1971): Sociología del ocio”. Ed. Castellet. Madrid,
- Valls, J.F. (1996): Las claves del mercado turístico, Ed. Deusto.
- Vogel, H.L. (2004): “La industria de la cultura y del ocio. Un análisis económico”. Ed. Fundación Autor. Madrid.



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS  
DE GRAN CANARIA

