



VII FORO INTERNACIONAL DE

TURISMO 

MASPALOMAS COSTA CANARIA

# EL SECTOR TURÍSTICO ANTE EL CAMBIO DE CICLO

12 y 13  
DICIEMBRE 2019  
GRAN CANARIA

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



ULPGC  
Universidad de  
Las Palmas de  
Gran Canaria



VII FORO INTERNACIONAL DE TURISMO  
MASPALOMAS COSTA CANARIA (FITMCC)

CONGRESO INTERNACIONAL  
EL SECTOR TURÍSTICO ANTE EL CAMBIO DE CICLO

12-13 DE DICIEMBRE DE 2019

Coordinadores:

Dr. JUAN MANUEL BENÍTEZ DEL ROSARIO  
Decano de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Dra. CLAUDIA BREEDE EYZAGUIRRE  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Dr. ANTONIO GONZÁLEZ MOLINA  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Dra. LIDIA ESTHER HERNÁNDEZ LÓPEZ  
Vicedecana de Relaciones Internacionales de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



2019

VII FORO INTERNACIONAL DE TURISMO MASPALOMAS  
COSTA CANARIA (FITMCC)

CONGRESO INTERNACIONAL  
EL SECTOR TURÍSTICO ANTE EL CAMBIO DE CICLO

12-13 DE DICIEMBRE DE 2019

© 1ª edición, 2019

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 memoria USB], 2019

© Juan Manuel Benítez del Rosario

Claudia Breede Eyzaguirre

Antonio González Molina

Lidia Esther Hernández López  
(coordinadores)

© de los textos y de las imágenes: sus autores

Editorial:

Servicio de Publicaciones y Difusión Científica de la ULPGC

Duplicación:

Trick Magic, SL

ISBN: 978-84-9042-360-8

Depósito Legal: GC 795-2019

DOI: <https://doi.org/10.20420/1593.2020.534>

La editorial no se hace responsable de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de sus autores como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

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 DE HONOR

Presidencia de Honor  
SS.MM. Los Reyes de España

Excmo. Sr. Pedro Sánchez Pérez-Castejón - Presidente del Gobierno de España  
Excmo. Sr. D. Ángel Víctor Torres Pérez - Presidente de la Comunidad Autónoma de Canarias  
Excmo. Sra. D.<sup>a</sup> María Reyes Maroto Illera - Ministra de Industria, Comercio y Turismo  
Ilma. Sra. D.<sup>a</sup> Concepción Narváez Vega - Alcaldesa del Ayuntamiento de la Villa de San Bartolomé de Tirajana  
Excmo. Sra. D.<sup>a</sup> Yaiza Castilla Herrera - Consejera de Turismo, Industria y Comercio del Gobierno de Canarias  
Ilmo. Sr. D. Antonio Morales Méndez - Presidente del Cabildo de Gran Canaria  
Ilmo. Sr. D. Carlos Álamo Cabrera - Consejero de Turismo del Cabildo de Gran Canaria  
Sr. D. Rafael Robaina Romero - Rector Magfco. de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Sr. D. Omar Halli - Rector Magfco. de la Universidad Ibn-Zohr-Agadir, Marruecos  
Sr. D. Zurab Pololikashvili - Secretario General de la Organización Mundial del Turismo  
Sr. D. José Sánchez Tinoco - Presidente de la Cámara de Comercio de Gran Canaria  
Sr. D. Santiago de Armas Fariña - Presidente de la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gran Canaria  
Sr. D. Juan Molas Marcellés - Presidente de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)  
Sr. D. Rafael Gallego Nadal - Presidente de la Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV)  
Sr. D. José María Mañaricúa - Presidente de la Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de Las Palmas  
Sr. D. Fernando del Castillo y Benítez de Lugo - Presidente del Centro de Iniciativas y Turismo de Gran Canaria (CIT)  
Sr. D. Jafar Jafari - Director, Fundador de Annals of Tourism Research

## COMITÉ ORGANIZADOR

Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario - Presidente Comité Organizador del Foro-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
D. Alejandro Marichal Ramos - Concejal Área de Turismo, Urbanismo, Políticas Ambientales y Recursos Humanos - Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana  
D. Pablo Llinares - Director Gerente Patronato de Turismo de Gran Canaria  
Dr. Bendou Abdelaziz - Vicerrector-Universite Ibn Zohr-Agadir, Marruecos  
Dra. Claudia Breede Eyzaguirre - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. José Ramón Calvo Fernández - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
D. José Ramón Funes Toyos - Enterprise Europe Network Canarias  
D. Antonio Garzón Beckmann - Economista, Asesor Empresas Turísticas  
Dr. Antonio González Molina - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Aziz Sair - Universite Ibn Zohr-Agadir, Marruecos  
D. Nicolás Villalobos Mestres - Director General de Cordial Hotels & Resorts



## COMITÉ CIENTÍFICO

Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. José Luis Ballesteros Rodríguez - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Rosa Batista Canino - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Abdelaziz Bendou - Ecole Nationale de Commerce et Gestion-Universite Ibn Zohr, Marruecos  
Dr. Félix Blázquez Santana - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Claudia Breede Eyzaguirre - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Jacques Bulchand Gidumal - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. José Ramón Calvo Fernández - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Rafael Arturo Cano Guervos - Universidad de Granada  
Dr. Ángel China Martínez - Universidad de La Laguna  
Dr. Richard Clouet - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Paulo Alexandre Correia Nunes - Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal  
Dr. Jerónimo de Burgos Jiménez - Universidad de Almería  
Dr. José Juan Déniz Mayor - Universidad de las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Zineb El Andaloussi - National School of Management & Business administration  
of Tangier (ENCGT)- Abdelmalek Essaâdi University  
Dra. Carmen Florido de la Nuez - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Desiderio García Almeida - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Antonio González Molina - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Ángel Gutiérrez Padrón - Universidad de La Palmas de Gran Canaria  
Dra. Lidia Hernández López - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Eugenio José Luque Domínguez - Universidad de Málaga  
Dr. Octavio Maroto Santana - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. María del Pino Medina Brito - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. María del Sol Ostos Rey - Universidad de Granada  
Dra. E. Macarena Parrado Gallardo - Universidad de Málaga  
Dr. Jerónimo Pérez Alemán - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. María Victoria Pérez Monteverde - Universidad de La Laguna  
Dr. Alejandro Rodríguez Caro - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Victoria Ruiz Mallorqui - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Aziz Sair - Ecole Nationale de Commerce et Gestion-Universite Ibn Zohr, Marruecos  
Dr. Agustín Sánchez Medina - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Pilar Socorro Quevedo - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dr. Enrique Solana Suárez - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Silvia Sosa Cabrera - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
D. Miguel Ángel Suárez Cabrera - Universidad de las Palmas de Gran Canaria  
Dra. Margarita Tejera Gil - Universidad de las Palmas de Gran Canaria  
Dra. M<sup>a</sup>. Emilia Vázquez Rosas - Universidad de Santiago de Compostela  
Dr. Eduardo William Secín - Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

---

---

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	9
<i>Juan Manuel Benítez del Rosario</i>	

### PARTE I: DESTINOS, MARKETING, PROMOCIÓN, IMAGEN

L'IMPACT DU MARKETING TERRITORIAL SUR L'ATTRACTIVITE TOURISTIQUE : CAS DE LA VILLE D'AGADIR.....	12
<i>Ouafae Zerouali Ouariti, Hicham Mohammed Hamri y Ranya Qiyad</i>	
MARKETING TERRITORIAL ET DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE AU NIVEAU DU TERRITOIRE TOURISTIQUE CAP NORD AU MAROC : REALITE ET PERSPECTIVE .....	27
<i>Abraham El Bakkal, Benbba Brahim y Chibani Lamiae</i>	
CLUSTERS DE TOURISME, SUPPORT DE COMPÉTITIVITÉ DES ACTEURS ET DE L'ATTRACTIVITÉ DES VILLES TOURISTIQUES.....	38
<i>Sair Aziz y Younes Slilem</i>	
LE MARKETING DE LA DESTINATION MAROC A L'ETRANGER .....	50
<i>Benbba Brahim, Abraham El Bakkal y Chibani Lamiae</i>	
ESTUDIO DE LA IMAGEN DE LAS ISLAS CANARIAS A TRAVES DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES.....	62
<i>Tatiana David-Negre, Juan M. Hernández, Sergio Moreno-Gil y Antónia Correia</i>	
NUEVAS PRÁCTICAS TURÍSTICAS EN LAS ISLAS CANARIAS-ESPAÑA: PRODUCTO CRUCERO.....	74
<i>Ainhua Amaro García</i>	
ANALYSE DE LA RELATION ENTRE L'INNOVATION ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE DE LA REGION SOUSS MASSA, MAROC .....	89
<i>Abdelhaq Lahfidi, M'bark Houssas y Abdelkrim Aazzab</i>	
IMPACTO DEL OCIO ACTIVO Y EL DEPORTE EN EL DESARROLLO DEL TURISMO. UN ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EVENTOS CON IDENTIDAD TERRITORIAL EN EXTREMADURA (ESPAÑA) Y SETÚBAL (PORTUGAL) .....	103
<i>José Antonio Folgado-Fernández, Paulo Nunes y Eva Lozano López</i>	
LE ROLE DE LA COMMUNICATION A TRAVERS LES RESEAUX SOCIAUX SUR L'ATTRACTIVITE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE.....	117
<i>Abdelhaq Lahfidi, M'bark Houssas y Ahmed Abriane</i>	

## PARTE II: ECONOMÍA COLABORATIVA, SOSTENIBILIDAD, DESTINOS INTELIGENTES, FORMACIÓN

DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL PARA CREACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES – DTI's EN ESTADO DE SÃO PAULO, BRASIL.....	131
<i>Antonio Carlos Bonfato, Alessandro Augusto Rogick Athie, Jorge Carlos Silveira Duarte y Sarah Marcela Pelegrinetti</i>	
TOURISME INTELLIGENT ET SON RÔLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES VILLES MONTAGNEUSES AU MAROC: CAS D'IFRANE ET SON ARRIÈRE PAYS.....	148
<i>Majda Souab, Bouchta El Khazzan y Hanchane Mohamed</i>	
LA COMMUNICATION TOURISTIQUE DIGITALE : STRATÉGIES DE L'OFFICE NATIONAL MAROCAIN DU TOURISME (ONMT) .....	164
<i>Chahida El Idrissi</i>	
LE DESSALEMENT DE L'EAU DE MER COMME STRATÉGIE D'ADAPTATION À LA RARETÉ DES RESSOURCES HYDRIQUES NS LES DESTINATIONS TOURISTIQUES INSULAIRES, CAS DE LA STATION TOURISTIQUE MASPALOMAS COSTA CANARIA, ESPAGNE .....	184
<i>Khalid Benamara</i>	
APLICACIONES DE LOS SISTEMAS VISIBLE LIGHT COMMUNICATIONS EN EL SECTOR TURÍSTICO: POTENCIALIDADES Y RETOS .....	206
<i>Carmen Lidia Aguiar Castillo, Victor Guerra Yáñez, Petra De Saa Pérez y Rafael Pérez Jiménez</i>	
PATRIMOINE ET TOURISME: QUEL DEVENIR POUR LE PATRIMOINE HYDRAULIQUE ? CAS DE DE LA REGION SOUSS-AMONT, MAROC.....	220
<i>Hassan Faouzi</i>	
FIGHTING OVERTOURISM IN LANZAROTE (SPAIN).....	239
<i>Rita R. Carballo, Carmelo J. León, María M. Carballo y Zenón Sánchez</i>	
LA ADAPTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES INCOMING DEL ERASMUS+ DEL GRADO EN TURISMO DE LA FEET: UNA COMPARATIVA CON OTRAS TITULACIONES .....	251
<i>Patricia de Jesús González García, Petra de Saá Pérez y Lidia Hernández López</i>	
USO DE PLATAFORMAS DIGITALES EN TURISMO: SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA .....	265
<i>Arminda Almeida-Santana, Tatiana David Negre y Sergio Moreno-Gil</i>	
THE IMPACT OF CLIMATE CHANGE RISK OF BEACH LOSS ON TOURIST BEHAVIOUR: A REVIEW.....	276
<i>Carmen García, Matías M. González Hernández, Yen E. Lam González y Carmelo J. León</i>	
LES ELEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DES HOTELS, L'EXPERIENCE VECUE ET LA SATISFACTION DES TOURISTES DES HOTELS D'AGADIR : ETUDE DESCRIPTIVE .....	288
<i>Omar El Amili, Lahoussine Aboudrar y Aziz El Ouardi</i>	
TOURISME DURABLE DANS LA REGION DE SOUSS MASSA : ENTRE ACCEPTABILITE ET RESISTANCE .....	308
<i>Kenza Charef, M'bark Houssas y Abdelhaq Lahfidi</i>	

### PARTE III: EMPRESA, PRODUCTO TURÍSTICO, EMPRENDIMIENTO

SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y ANALISIS SEMANTICO ONLINE EN LA INDUSTRIA HOTELERA: EL CASO DE LAS ISLAS CANARIAS.....	320
<i>Asier Baquero Pérez de Onraita y Rafael J. Rivelles Navarro</i>	
INFORMATION SOURCES AS KEY FACTORS FOR BUSINESS MANAGEMENT AND TOURIST DESTINATIONS.....	333
<i>María M. Carballo, Rita R. Carballo, Carmelo J. León y Zenón Sánchez</i>	
BRAZILIAN RESORTS: DESCRIPTION OF SALES PERFORMANCE BETWEEN 2017/2018 BY OCCUPANCY RATE, AVERAGE REVENUE AND, TREVPAR – GENERAL AND SEGMENTED PERFORMANCE BY DIFFERENT LOCATIONS .....	347
<i>Antonio Carlos Bonfato, Livia Cardoso Bueno Silva y Natalia Sofia Borges</i>	
ETUDE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS HOTELIERES SOUS L'INFLUENCE DU DESIGN ORGANISATIONNEL ET LA VALEUR DE CONSOMMATION .....	366
<i>Mariame El Khadar y Brahim Benbba</i>	
LA RECUALIFICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS: EL CASO DE SANTA MÓNICA SUITES HOTEL .....	384
<i>José Manuel Sanabria Díaz, Moisés Simancas Cruz, Teresa Aguiar Quintana y María Pilar Peñarrubia Zaragoza</i>	
INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT COMME PILIER MAJEUR DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR TOURISTIQUE.....	400
<i>Abdelhaq Lahfidi, Khaoula Azzerrari y M'bark Houssas</i>	
ANÁLISIS DE IMPORTANCIA - RENDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE OBSERVACIÓN DE CETÁCEOS EN GRAN CANARIA .....	413
<i>Chaitanya Suárez Rojas, Yen E. Lam González, Matías M. González Hernández y Carmelo J. León</i>	



---

---

## PRESENTACIÓN

El **Foro Internacional de Turismo Maspalomas Costa Canaria** celebra su séptima edición. La continuidad del evento es la mejor muestra del éxito de una convocatoria que, anualmente, reúne en el principal municipio turístico de Gran Canaria a centenares de especialistas y profesionales del turismo. Organizado por el Ayuntamiento de la Villa de San Bartolomé de Tirajana, el Cabildo de Gran Canaria y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, a través de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo, ofrece el marco idóneo para el intercambio de opiniones y experiencias sobre los principales problemas del sector y sus soluciones, así como las tendencias que marcarán el futuro de la actividad turística.

El VII Foro Internacional Maspalomas Costa Canaria cuenta con la colaboración de la Organización Mundial del Turismo y la Universidad Ibn Zohr de Agadir (Marruecos) e incluye la celebración de dos eventos paralelos: un Congreso Científico y unas Jornadas de Debate, con mesas redondas en las que participan especialistas nacionales e internacionales.

Este año hemos organizado esta séptima edición bajo el título “El Sector Turístico ante el Cambio de Ciclo” orientado a analizar las tendencias y retos que han de afrontar los destinos turísticos.

Creemos, sinceramente, que merece la pena leer las comunicaciones presentadas en este Congreso. Estamos convencidos que todos los que tenemos que ver directa e indirectamente con el turismo sacaremos conclusiones y reflexiones de interés para aplicar en nuestros ámbitos de actuación, tanto profesional como académico.

¡Gracias por su participación!

**Dr. Juan Manuel Benítez del Rosario**

Presidente del Comité Científico del Foro Internacional de Turismo Maspalomas Costa Canaria

Decano de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

# PONENCIAS

DESTINOS, MARKETING,  
PROMOCIÓN, IMAGEN



# L'IMPACT DU MARKETING TERRITORIAL SUR L'ATTRACTIVITE TOURISTIQUE : CAS DE LA VILLE D'AGADIR

**PES Ouafae ZEROUALI OUARITI**

Equipe de Recherche : Economie de Transport,  
Technologies de L'information et  
Logistique.(ERETTLOG)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc  
[zerouali.ouafae@gmail.com](mailto:zerouali.ouafae@gmail.com)

**PES Hicham Mohamed HAMRI**

Equipe de Recherche : Economie de Transport,  
Technologies de L'information et  
Logistique.(ERETTLOG)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc  
[h.m.hamri@gmail.com](mailto:h.m.hamri@gmail.com)

**Ranya QIYAD**

Equipe de Recherche : Economie de Transport,  
Technologies de L'information et Logistique. (ERETTLOG)  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
d'Agadir, Université Ibn Zohr, Maroc  
[Ranya.qiyad@gmail.com](mailto:Ranya.qiyad@gmail.com)

## Résumé

Notre article a pour objectif de soulever l'enjeu du marketing territorial comme support pertinent de l'attractivité touristique.

Pour se faire nous présentons une revue de littérature, démontrant que l'attractivité touristique relève du marketing territorial, par la suite, à travers une étude qualitative et descriptive, nous dégagons les indicateurs de la performance touristique de la destination Agadir. Cette étude consiste à dévoiler l'absence d'une stratégie de marketing territorial.

Le résultat obtenu révèle, que le marketing territorial constitue un élément incontournable de l'attractivité touristique.

**Mots clés :** Attractivité touristique, marketing territorial, indice de l'attractivité de l'offre touristique, cycle de vie de destination

## Abstract :

Our article aims to raise the issue of territorial marketing as a relevant support for tourist attractiveness.

For undertake, we present a literature review, showing that tourist attractiveness is a matter of territorial marketing, then, through a qualitative and descriptive study, we identify the indicators of the tourist performance of the destination Agadir. This study consists in revealing the absence of a territorial marketing strategy.

The result obtained reveals that territorial marketing is an essential element of tourist attractiveness.

**Keywords :** Tourist attractiveness, Territorial Marketing, Tourist attractiveness index, Life cycle of tourist destination

## Resumen :

Nuestro artículo tiene para el objetivo, pretende plantear la cuestión del marketing territorial como un soporte relevante para el atractivo turístico.

Para ello, presentamos una revisión de la literatura, que muestra que el atractivo turístico es una cuestión de marketing territorial, luego de un estudio cualitativo y descriptivo, identificamos los indicadores del rendimiento turístico del destino Agadir. Este estudio consiste en revelar la ausencia de una estrategia de marketing territorial.

El resultado obtenido revela que el marketing territorial es un elemento esencial del atractivo turístico.

**Palabras clave:** El marketing Territorial, Atractivo Turístico, índice del atractivo de la oferta turística, ciclo de vida del destino



## Introduction

Aujourd'hui dans un monde en mutation, caractérisé par l'intensification économique internationale, la digitalisation, l'ouverture des frontières et la quête d'une croissance économique durable. Les territoires sont heurtés de plus en plus à des variables environnementales, économiques etc. Ces dernières favorisent le développement d'une région au détriment d'une autre.

Face à ces contraintes, s'ajoute aussi un élément crucial et déterminant, c'est la concurrence entre territoires (ville, région, pays). Ceci implique la nécessité de trouver un arrangement et une alternative qui fera de lui un territoire proactif qui ne s'appuie pas que sur ses ressources naturelles et générique, mais plutôt un territoire attractif qui s'articule sur des stratégies territoriales solides et structurées.

Face à cela, des méthodes ont émergé afin de porter de l'aide et de l'accompagnement aux décideurs qui sont invités aujourd'hui à identifier les éléments de différenciation et se distinguer fortement des concurrents. Ainsi, pour gérer un territoire touristique et le rendre attractif, il faut explorer le territoire et redonner du sens. procéder par l'injection des outils du marketing territorial.

Approfondir le sujet de l'attractivité territoriale nécessite de revenir sur certains fondements. Afin d'y procéder, une figure de réflexion conceptuelle est nécessaire. Celle-ci relève les concepts clés de la thématique. Ensuite se pencher dans la littérature pour trouver une unanimité de l'existence d'une causalité entre marketing territorial et attractivité touristique. Et pour l'appréhender nous avons muni une étude de cas de la ville d'Agadir

## 1. L'attractivité touristique

### 1.1 Le territoire

Que représente un territoire ?

La notion de territoire est polysémique. En effet elle ne fait pas encore l'unanimité en termes de sa définition. Il semble éparpiller entre économie, géographie, politique et société. Le territoire ne possède pas encore une posture unique et commune (Pecqueur, Coissard, 2007)<sup>1</sup>

Un territoire constitue le théâtre de l'hospitalité. Il rassemble une offre territoriale, un bouquet de services et d'activités, une relation d'échange entre l'accueillant et l'accueilli, et un environnement physique et symbolique (Reuland, Chaudrey, Fagel, 1985)

Claude Lacour<sup>2</sup>, Notion sans limite, il peut être défini comme une zone géographique locale ou nationale. Le territoire dépend de l'aspect qu'on lui associe.

Ainsi (Marcel Roncayolo, 2003) définit le territoire comme « le territoire de quelqu'un ». Il l'attribut, à la fois un aspect matériel objectif, et une dimension subjective comme « espace d'intelligibilité des acteurs » ou chaque acteur se reconnaît en développant un sentiment d'appartenance. (Pour (Guy Di Méo, 2000)<sup>1</sup> il s'agit d'un construit social, un héritage à la fois économique, idéologique et politique par des groupes d'individus sur un espace qu'ils se sont appropriés.

D'autres auteurs mettent l'accent sur les interactions entre les acteurs pour définir le territoire. C'est le cas notamment de Dupuy et Burmeister (2003), pour qui « L'émergence des territoires repose avant

<sup>1</sup> Cité par Camille Chamard « *le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires* »

<sup>2</sup> Cité par Azouaoui, H. 2018 « *marketing territorial et management des territoires fondements et pratiques* »

tout sur les interactions entre les acteurs, en particulier à travers la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif, l'économie de la proximité s'interroge donc sur les formes prises par la gouvernance territoriale».

Ces définitions font apparaître le territoire comme étant un processus multidimensionnel, une espace d'échanges et d'interaction permanente entre les acteurs. Pour cette raison, le territoire est un produit en constante évolution (Raffestin, 1980).

Par ailleurs en s'appuyant sur ce qui précède le territoire peut être considéré, comme une construction collective en perpétuelle évolution, et interaction avec tous les secteurs (économique, social, culturel...). Nous pouvons ainsi affiler au territoire un aspect d'un « construit socio économique »<sup>3</sup> (Gilly et Perrat, 2003). visant la valorisation des ressources locales avec la coopération d l'ensemble des acteurs.

## 1.2 l'attractivité territoriale

Avant de se lancer dans l'approche et le dynamisme de l'attractivité, Il est impérativement logique de tenter de cerner le concept de manière abstraite et dégager les ambiguïtés qui l'entourent. Franck Chignier-Riboulon et Nora Semmoud (2006) ont fait la distinction entre l'attraction, l'attrance et l'attractivité, en vue de dégager la confusion. Ainsi l'attraction se proteste comme une intensité susceptible de rapprocher des corps du point de vue spatiale, cette notion se manifeste en rapport les lieux. Ensuite l'attrance renvoie à tout ce qui peut retenir l'attention, ce qui fascine et éblouit. Sa traduction spatiale explique à la fois ce qui est à l'origine de l'attraction dont l'effet sert à renforcer un pôle, constituer un réseau et à organiser l'espace urbain ou rurale. En fin, l'attractivité résulte, selon ces auteurs, de l'emprise de l'attraction. Elle se traduit par cette aptitude à influencer et à ancrer des hommes, des activités, des organismes, des capitaux et des compétences sur un territoire.

Jaques Gordon souligne, quant à lui, l'importance des enjeux de dotation et de richesse. il considère ainsi un territoire attractif selon la quantité des facteurs dont il dispose et la taille de son périmètre.

Pour Fabrice Hatem, l'attractivité ne se définit pas en elle-même, comme notion absolue, susceptible de faire l'objet d'une mesure unique figée dans le temps, mais plutôt de manière relative par rapport à celle des territoires concurrents. Cependant, il distingue trois définitions complémentaires de l'attractivité qui se décline en approche. L'approche macro qui consiste à comparer les territoires en fonction des principaux facteurs de localisation retenus par les entreprises (disponibilité, qualités et coût des facteurs, caractéristique des marchés d'affaires, infrastructures...). L'approche méso qui considère que l'attractivité s'articule au niveau régional. Elle vise à faire surgir les atouts d'un territoire pour une activité donnée de façon à inciter et attirer les firmes du même domaine d'opportunité et à venir s'implanter dans le territoire. L'approche micro, quant à elle, désigne l'attractivité comme la capacité qui tend à répondre au besoin d'un projet tout en étant en mesure d'être compétitive et d'offrir le meilleur rapport de risque et de rentabilité. Cela se construit en s'appuyant sur des outils comme le business plan et les scénarios prospectifs, etc.

Selon Nathalie Fabry (2009) « l'attractivité d'un territoire repose sur le tissu productif, le tissu résidentiel et le tissu touristique ». Il s'agit d'attirer des capitaux, des entreprises, des habitants et des touristes. C'est aussi « la capacité d'un territoire à attirer et maintenir des ressources financières, technologiques et humaines » (Jublot, 2012).

---

<sup>3</sup> Le territoire prend la forme d'un construit socio-économique produit entre les acteurs locaux (économiques, techniques, sociaux, et institutionnels) qui participent à résoudre un problème commun ou à réaliser un projet de développement collectif (Gilly et Perrat, 2003).

### 1.3 l'attractivité touristique

Certes, les définitions attribuées à l'attractivité sont nombreuses mais ce concept reste toujours polysémique et s'accroche aux différents domaines (économie, marketing, géographie, tourisme et sociologie, etc.). Ainsi il s'appuie sur trois piliers : le tissu productif, le tissu résidentiel et le tissu touristique.

L'attractivité touristique est, quant à elle, un sujet au sens large et complexe. Dès qu'on en parle, on pense tout de suite au fait de rayonner et de promouvoir le territoire. Sa complexité réside dans sa structure équationnelle qui consiste à attirer des touristes, mais aussi, des entreprises touristique, des capitaux et des ONG.

Pourtant, la première réflexion qu'on se permet d'imaginer pour penser l'attractivité touristique est la politique traditionnelle, qui consiste à s'orienter vers l'extérieur et chercher à attirer des flux de l'extérieur vers l'intérieur. Toutefois, l'attractivité territoriale se construit en interne. Selon Bernard Bernard Pecqueur, (2000), c'est une approche ascendante partant du territoire en soi. C'est-à-dire le territoire doit tout d'abord dégager ses propres forces et opportunités et assurer un développement par le bas. C'est ce qui permet de transposer vers l'exogène et être attractif.

D'ailleurs, l'attractivité touristique nous amène à raisonner en termes d'attribution qui constitue le territoire dans son ensemble, ces attributions sont composées d'éléments tangibles et intangibles. Ces derniers influencent de façon positive ou négative la décision du touriste. Ceci dit, l'attractivité se construit à base de plusieurs éléments tangibles et intangibles telle que le sentiment de satisfaction, de sécurité ou d'appartenance. Ces variables doivent être bien combinées et organisées de façon à créer une synergie positive.

Selon Fabry, N. 2009, le concept d'attractivité du territoire est associé à des attributs qui composent le territoire et qui permettent de le rendre attractif, que se soit pour y vivre, y installer son entreprise ou le visiter, etc. Cependant, un territoire touristique attractif se jouit des infrastructures et des services qui permettront aux touristes d'acquérir une expérience fascinante et inoubliable. Les structures d'accueil et les moyens de transport jouent un rôle majeur dans le développement d'un produit touristique.

Plusieurs acteurs et chercheurs s'accordent sur le fait que les attributions qui déterminent l'attractivité des territoires touristiques se regroupent en quatre principaux axes dont les appellations diffèrent d'un auteur à autre, (Crouch & Ritchie, 1999, 2000 ; Dwyer & Kim, 2003, Enright & Newton, 2004). Premièrement, l'attractivité touristique qui découle de portefeuille de ressources à la fois naturelles, culturelles, historiques et artistiques. Deuxièmement, la compétitivité qui est un socle vital dans le processus de continuité d'une destination touristique. C'est en quelque sorte un esprit de challenge et de rivalité qui enrène le territoire à renouveler et innover son offre par la politique de différenciation. Troisièmement, le support institutionnel qui consiste à renforcer l'image et la marque territoriale en impliquant les parties prenantes du territoire, donnant ainsi lieu à un imaginaire touristique chez la cible. Le dernier attribut est la demande touristique qui se traduit par l'adaptation de l'offre touristique à la demande.

D'autres auteurs se joignent sur le fait que la destination touristique est construite sur le critère du patrimoine naturel. Celui-ci représente le noyau de la destination et conditionne son existence. La logistique incorpore tous les éléments du produit touristique. Les produits touristiques, quant à eux, permettent la mise en valeur de la destination par l'ajout d'attributs qui augmenteront son caractère attractif. Les facteurs sociaux, permettent à la destination de se démarquer.

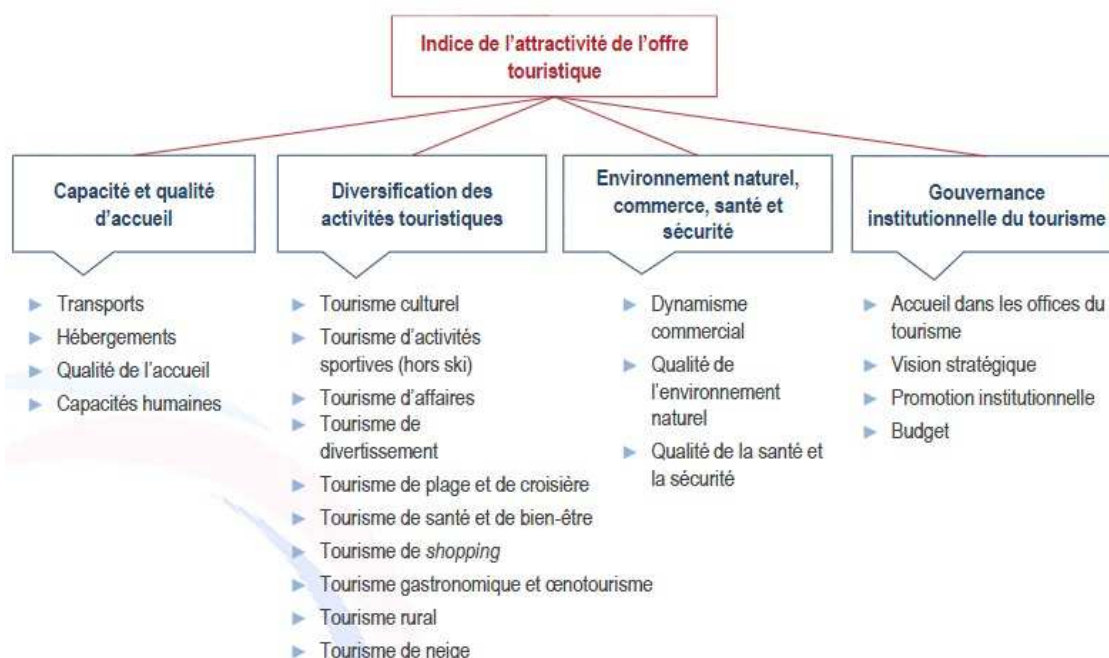
#### 1.4 L'indice de l'attractivité de l'offre touristique

Depuis ces deux dernières décennies, appréhender l'attractivité a éveillé un intérêt et une curiosité intense. Vouloir mesurer et quantifier son attractivité semble tout sauf simple. Néanmoins, le secteur touristique a fait émergé un bon nombre d'indicateurs pour cerner ce concept. Il s'est incliné en indice de l'attractivité de l'offre touristique.

L'indice de l'attractivité de l'offre touristique est réparti en quatre piliers. Chacun est subdivisé en des sous piliers qui permettent non seulement de visualiser l'attractivité de l'offre touristique mais aussi de la synthétiser et la détaillée. Ils se présentent comme suite :

- **Les capacités et la qualité de l'accueil des touristes** : elles se rapportent généralement aux infrastructures et aux accessibilités territoriales et aussi à la population résidente ou aux arrivées des touristes dans les hébergements collectifs.
- **La diversité des activités** : elle consiste en gros à l'offre touristique qui englobe l'ensemble des attraits et potentiels du territoire qui constitue le produit touristique.
- **L'environnement naturel et commercial** : c'est le cadre sanitaire et sécuritaire. Autrement dit, c'est l'ensemble des éléments intangible qui englobe l'offre touristique telle que le sentiment de sécurité, la passion de la découverte, qui se crée à partir de l'imaginaire, l'émotionnelle qui se traduit par la volonté de vouloir vivre ou revivre le territoire.
- **La gouvernance institutionnelle du tourisme** : c'est le catalyseur du tourisme, c'est-à-dire la promotion, la signalétique, et la posture institutionnelle. (Cf. Figure1)

**Figure 1** : les indices de l'attractivité de l'offre touristique.



Source : alliance 46.2 entreprendre en France pour le tourisme



Malgré que l'attractivité semble facile à comprendre et appréhender, sa complexité se manifeste lorsqu'on cherche à mesurer sa performance et son intensité. Elle constitue un « panier de biens » (Becqueur, 2001), ou une combinaison donnant lieu à une offre composite dont un agrégat d'indicateurs imposés par les variables économiques, sociales, politiques, écologiques et culturelles. Ces variables peuvent être selon Louis DUPONT « quantitatives telles que le nombre de visiteurs, la part de marché, la dépense touristique, les emplois, et la valeur ajoutée dégagée par l'industrie touristique. Ou des variables qualitatives telles que la richesse de la culture et de l'héritage, la qualité des services touristiques, etc. » (Louis DUPONT, 2012).

## 2. Le marketing territorial au service de l'attractivité touristique

### 2.1 Marketing territorial

L'ouverture croissante des économies, la compétition intensive entre les territoires sont à l'origine de l'attractivité. Cependant, l'attractivité n'est pas un talent congénital ou un héritage, c'est plutôt un savoir faire qui se construit sur une base d'étude et un recours croissant au technique de gestion territoriale telle que le marketing urbain ou le marketing territorial. Dans ce point nous allons explorer quelques facettes de la littérature scientifique des pratiques de marketing territorial.

Selon (Avaraham.E et Ketter.E, 2008)<sup>4</sup> le marketing territorial est une démarche qui part du principe selon lequel il faut cerner l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, et politique) de manière à maîtriser tous les aspects de l'offre territoriale. Ceci à pour objectif de pouvoir créer la différence et accroître l'attractivité et l'hospitalité du territoire. Ainsi la démarche du marketing territorial fonctionne en de terme « projet territorial » des voies et des visions stratégiques du territoire. Cela n'empêche pas qu'il puisse être le carrefour de plusieurs domaines tels que le marketing public, le marketing des services, le marketing touristique, et le marketing social, Etc

Texier, L et Valla, P. 1991 interprètent le marketing territorial comme cette force qui, d'un côté suscite l'intérêt des entreprises étrangères en pariant sur le développement d'une image positive et attractive du territoire. De l'autre côté, Il mise sur l'accroissement des entreprises locales pour se procurer une notoriété lumineuse sur le marché. Ainsi, pour eux le marketing territorial c'est « les activités et actions individuelles ou collectives, entreprises pour attirer des nouvelles activités dans le territoire choisi, afin de faciliter l'expansion des organisations locales implantées et afin aussi de promouvoir une image globale favorable. ».

Hassan Azouaoui<sup>5</sup>, 2018, quant à lui, définit l'aspect mécanique du marketing territorial en lui décrochant le rôle de promoteur de l'attractivité territoriale. Cela ne se fait qu'on exploitant l'endogène pour attirer l'exogène. (Cela peut être des touristes, des entreprises touristiques).

Pour Gollain.V 2015<sup>6</sup>, le marketing territorial peut être vu comme « l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer en leur faveur le comportement de leur public par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents ». (Gollain, 2015) cet auteur précise dans sa définitions les caractéristiques du marketing territorial telles que le caractère de l'effort collectif, la collaboration entre toutes les parties prenantes du territoire, l'entraider

<sup>4</sup> Avaraham,E. et Ketter,.E. 2008 *L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance , des enjeux pratiques aux interrogations éthiques ? Cité par Chamard Camile dans média stratégies for marketing places in crisis , Butterwoth-Heinemann ed, 2008*

<sup>5</sup> Azouaoui, H. 2018 *Marketing et management des territoires, fondements et pratiques*, 2018 p.19

<sup>6</sup> Gollain, V. 2015 *Réussir sa démarche de marketing territorial, méthode techniques et bonnes pratiques*

pour faire avancer le territoire, la construction d'une offre différente, cela se traduit par le fait de bien connaître le territoire et ses spécificités pour pouvoir créer ou recréer une offre attractive, et la concurrence.

Le marketing territorial est omniprésent dans plusieurs champs disciplinaires. Certes ses définitions sont multiples, mais toutes les littératures se réunissent autour de l'optique qui veut « faire le territoire » (Huyghe Marie 2016).

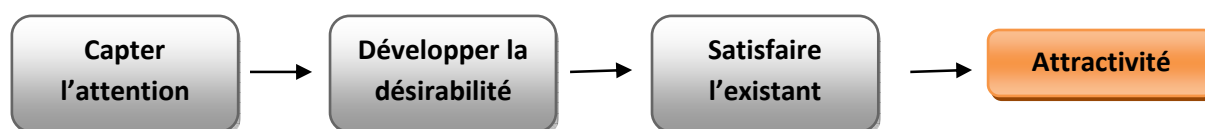
Ainsi, on se référant à ce qui précède, les définitions accordées au marketing territorial sont multiples. En somme, c'est une démarche de valorisation dont l'objectif est la mise en valeur d'un territoire et la performance de ses acteurs et de son service public. il permet souvent d'apporter une vision stratégique à la perception et à la planification territoriale, c'est une sorte de « boîte à outils » (Gollain, V. 2015) qui englobe des instruments permettant aux décideurs locaux d'une part, d'introspecter, de renforcer et de renouveler l'offre territoriale, et d'autre part, de décortiquer, et de dénicher la demande tout en nouant des liens de responsabilité plurielle entre les acteurs vis-à-vis du territoire pour une démarche de promotion collective qui décline une attractivité participative.

L'un des exemples de stratégie les plus réussie en marketing territorial, nous citons le cas d'**Only Lyon** et la marque **Bretagne**. Ils démontrent que les actions du marketing territorial s'orientent pour gérer l'attractivité locale (Meyronin, 2009 ; Pasquier et Yersin, 2009 ; Kotler et Getner, 2002 ; Benko, 1999, Kotler et al, 1993,1999)<sup>7</sup> : cet exemple affirme une influence direct sur l'attractivité en cherchant à rendre le territoire désirable et attractif pour attirer et retenir des consommateurs territoriaux.

Pour les acteurs territoriaux, l'attractivité émane d'une capacité à attirer mais également à retenir, sur un territoire (Meyronin, 2009). Cette vision est appréhendé dans le cas Only Lyon, ou les acteurs vise une attraction d'exogène traduit en forte volonté de développer la désirabilité du territoire tout en essayant de maintenir et satisfaire l'endogène. Pour la Bretagne, les acteurs ont misé surtout sur la lisibilité et la visibilité du territoire pour capter les consommateurs.

Pour synthétiser Maeva Chanoux, 2017<sup>8</sup>, a orienté l'attractivité autours de trois actions du marketing

Décomposition des actions agissant sur l'attractivité territoriale



Source : Maeva Chanoux, 2017

Le développement de l'attractivité par les pratiques de marketing territorial est perçue comme un moyen de lutter contre la concurrence existant entre tous les territoires, (Medway et Warnaby, 2008) les deux cas cité auparavant témoignent du fait que le marketing territorial est un outil pour gérer l'attractivité, mais qu'il ne suffit pas à lui-même : il doit être imbriqué au cœur des stratégies territoriales et mis en parallèle des politiques d'attractivité. Ainsi, on peut dire que le marketing territorial est un ensemble de pratiques au service des politiques d'attractivité et des stratégies de développement territorial.

<sup>7</sup> Gollain, V. 2015 *Attractivité et compétitivité des territoires théories et pratiques*

<sup>8</sup> Cité par Gollain, V. 2015 *Attractivité et compétitivité des territoires théories et pratiques*

## 2.2 Le cycle de vie du territoire ( Le modèle Butler/ Kotler) :

Un territoire est un air géographique qui évolue dans le temps et dans l'espace. Donc pour mesurer cette évolution, (Butler, R. 1980) s'est imprégnée des autres disciplines pour créer le modèle du cycle de vie d'une destination touristique. Selon lui les phases de ce cycle se schématisent par la fréquentation touristique de telle sorte que la destination est assimilée à un produit qui se métamorphose par l'intensité des flux touristiques. La première phase est celle du décollage elle se caractérise soit par la création et l'introduction de la destination sur le marché en tant que produit touristique, ou par la découverte au hasard de ladite destination par les touristes. La phase de croissance, implique une amélioration de la visibilité de la destination, et y règne une atmosphère saine qui favorise le développement et la croissance substantiel du profit. La phase de maturité, induit à une stagnation et sénescence dû aux taux croissance nul. C'est la phase de résolution pour les décideurs, soit pour entamer un renouvellement de l'offre touristique et reprendre le cycle, ou l'abandon de la destination.

Azouaoui, H. 2018, a assimilé le territoire à un être vivant à qui nous pouvons attribuer le cycle de vie et situer son évolution dans le marché international. De ce fait, il a adopté la matrice ADL<sup>9</sup> qui apporte un éclairage et justifie chacune des composantes du cycle de vie.

Selon Kotler, (2002), tout territoire à un moment de son existence subit une dynamique de déclin. Celle-ci se manifeste par la sénescence et la saturation de son offre. Dans ce cas, les décideurs territoriaux se voient dans l'obligation de freiner ce déclin et redynamiser l'attractivité territoriale pour l'insérer dans une dynamique de succès en employant et en mobilisant des moyens susceptibles d'étinceler son attractivité.

## 3. Méthodologie

Afin d'explorer l'impact du marketing territorial sur l'attractivité touristique d'une destination, nous allons procéder par un diagnostic de la situation touristique de la ville d'Agadir. Pour se faire, nous allons mener une étude qualitative et une analyse descriptive des indicateurs de l'attractivité touristique. Cette recherche est basée sur un recueil documentaire, des entretiens avec les acteurs du tourisme. (Ministère du tourisme, de l'observatoire du tourisme, conseil régional du tourisme et Haut commissariat au plan).

Et pour établir le cycle de vie de la destination touristique d'Agadir nous nous sommes référées au modèle de Butler.

## 4. Etude de cas : la ville d'Agadir

### 4.1 Analyse des indices de la performance touristique :

#### **Les arrivées, les nuitées, et la capacité litière :**

Pour pouvoir évaluer l'attractivité de la ville d'Agadir, et comprendre son évolution, il est idéalement important de refaire une projection dans le passé pour saisir le « le comment » et « le pourquoi » des choses. Ainsi, les prémisses des flux touristiques ont existé depuis la période coloniale. C'est à partir du protectorat que la subdivision du Maroc a eu lieu. Ceci a eu des conséquences dues le développement sur certaine région telle que la ville d'Agadir. Or, malgré cette marginalisation, la ville a connu les prémisses du développement des flux touristiques entre les années 1948 et 1960. A cette époque, la ville a été dotée d'une capacité litière de 1000 lits. Cette dernière a été totalement détruite

---

<sup>9</sup> ADL est un outil de décision stratégique qui permet d'anticiper le développement de ses activités sur un marché en évolution.

par le séisme de 1960. Toutefois, l'arrêt n°327-67 du 4 juillet 1967(BOn° 2856,1967 : 838) a été le premier pas pour consolider l'industrie touristique par la promotion de l'investissement touristique, du surcroît de la création des ZAP (zone d'aménagement touristique au sud). Ce plan s'est inscrit dans la politique du plan triennal 1965-1967 qui a eu l'égard d'apporter un intérêt particulier pour la ville d'Agadir. C'est pourquoi six ans après cette date et avec l'inauguration du club méditerranéen, la ville a éveillé l'intérêt des investisseurs et des groupes hôteliers internationaux. Dix ans après, la ville possède 10 % de la capacité litère et 9 % du marché touristique national. Cette évolution se poursuit pour qu'en 1985 les arrivées touristiques d'Agadir représentent 23% du marché national avec une capacité litère de 21 %.

Malgré une diminution de 10 % entre 1995 et 1996, la ville a pu reprendre son rythme. Ainsi, vers la fin des années 90, la ville s'est accaparé 24 % de la capacité litère avec 33 % de la part du marché national. À partir des années 2000 la capacité d'accueil est passée de 21.494 en 2000 à 29.506 en 2010 pour atteindre 39.110 en 2018.

En revanche, malgré cette évolution de 24,55%, non seulement l'attractivité touristique de la ville est dépassée par Marrakech qui détient le double, mais aussi cet indice reste relatif prenant en compte la vétusté soit de près 10.000 lits (Cf ; Tableau 2)

**Tableau 2 :** Chronologie de l'attractivité touristique d'Agadir.

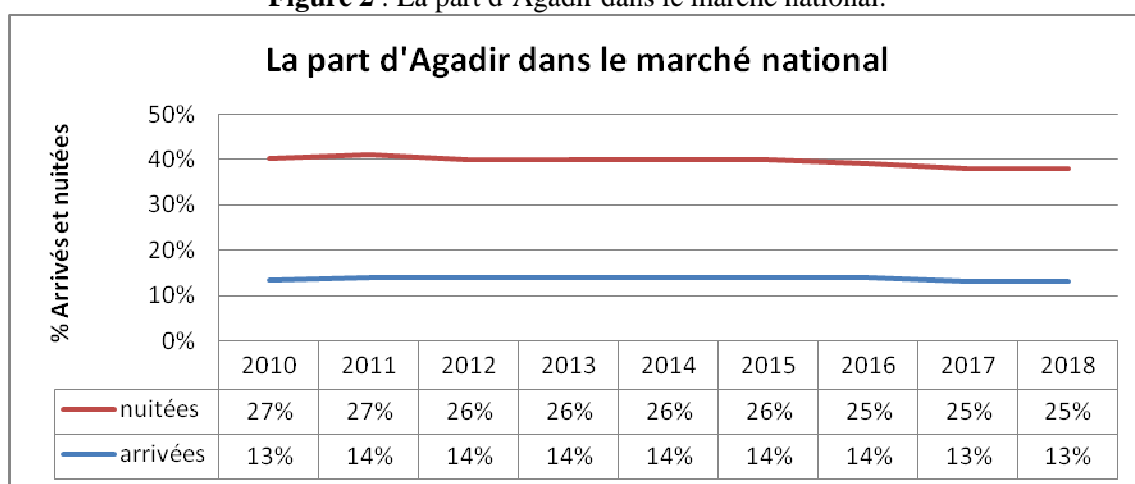
année	Arrivées/an	nuitées/an	Lits/an
1948-1960	2000	4940	1000
1960	10	54	0
1961-1971	1030	5048	4000
1972-1978	31450	656700	10230
1980-1987	70000	950550	16860
1990-1996	65160	855495	19420
1996-1999	629059	3970369	20423
2000	503455	4292065	21494
2001	508547	3960337	21586
2002	508547	3271710	22716
2003	521235	3410140	25367
2004	618727	4109216	25603
2005	674455	4451871	25491
2006	727544	4925667	26660
2007	744157	4923419	27904
2008	725557	4653157	28605
2009	699379	4468286	28730
2010	782056	4804313	29506
2011	782322	4563152	31774
2012	811610	4558091	34164
2013	891034	5072974	34968
2014	915768	5137811	37405
2015	907531	4711215	38021
2016	947912	4902520	38800
2017	1030881	5452994	39020
2018	1123123	5898754	39115

Source : Ministère du Tourisme Marocain

### La part de la destination d'Agadir dans le marché touristique national :

Toutefois, pour mieux visualiser et palper ses deux indices nous avons choisi de ventiler les arrivées et les nuitées touristiques en termes de part de marché. Le schéma ci-dessous représente la part de la ville d'Agadir en arrivées et en nuitées dans le marché national. Au premier constat nous remarquons une stagnation des arrivées qui n'atteignent même pas un quart et qui continue de baisser de 13 % des arrivées nationales. La part des nuitées s'attellent aux arrivées à peine affranchies le seuil de 25 %, et ceci malgré l'évolution du marché national. La ville d'Agadir reste toujours en deçà du seuil critique d'une station balnéaire. (Cf ; Figure 2)

**Figure 2 : La part d'Agadir dans le marché national.**

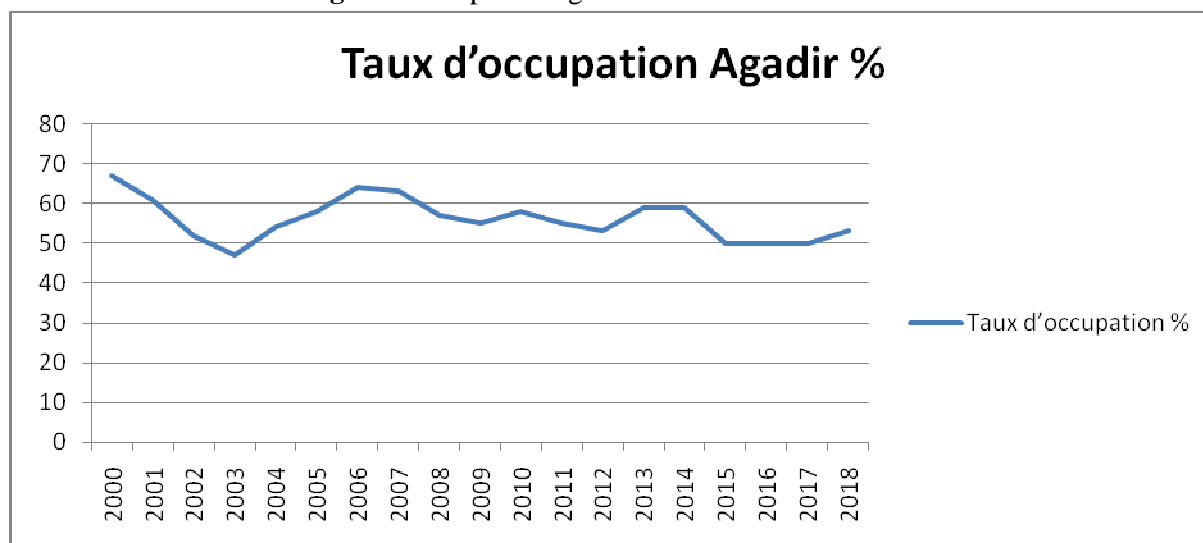


Source : Ministère du Tourisme Marocain.

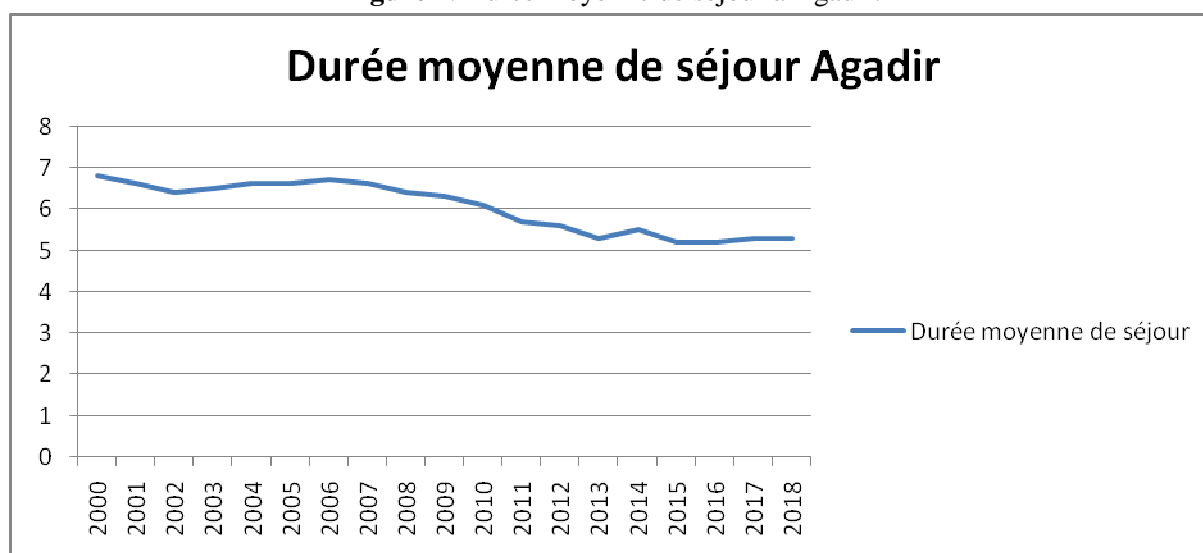
### La Durée moyenne de séjour et le taux d'occupation :

Nous avons dressé un tableau contenant le taux d'occupation des 19 dernières années. Ainsi, nous constatons que celui-ci se limite dans la moyenne de 56,05 % (Cf ; Figure 3).

En outre, Agadir est réputée depuis toujours par sa dominance en terme de durée moyenne de séjour touristique, surtout entre 2000 et 2010 où cet indicateur représente une moyenne de 6,5 jours. Par conséquent, à partir de 2011, cette moyenne subit une baisse donnant lieu à une moyenne de 5,5 (Cf ; Figure 4).

**Figure 3 : La part d'Agadir dans le marché national.**

Source : Délégation régionale de tourisme d'Agadir.

**Figure 4: Durée moyenne de séjour à Agadir.**

Source : Délégation régionale de tourisme d'Agadir.

#### 4.2 Le Cycle de vie de la destination d'Agadir :

Après avoir calculé et soulevé les indices de la performance touristique de la destination Agadir, nous essayerons d'évaluer la qualité de son attractivité touristique destination. Partant de ces indicateurs nous avons constaté qu'à l'exception des arrivées et des nuitées qui ont connu un léger progrès, le taux d'occupation enregistre une moyenne de 56%. L'analyse de la durée moyenne de séjour montre clairement une baisse affichant ainsi une moyenne de 5,5 jours. De même la part de la ville d'Agadir dans le marché national en termes d'arrivées et des nuitées affiche une stagnation.

L'analyse des indicateurs tire la sonnette d'alarme. À cet égard nous sommes dans l'obligation de piocher dans les facteurs susceptibles d'influencer l'attractivité de la destination d'Agadir. Ainsi

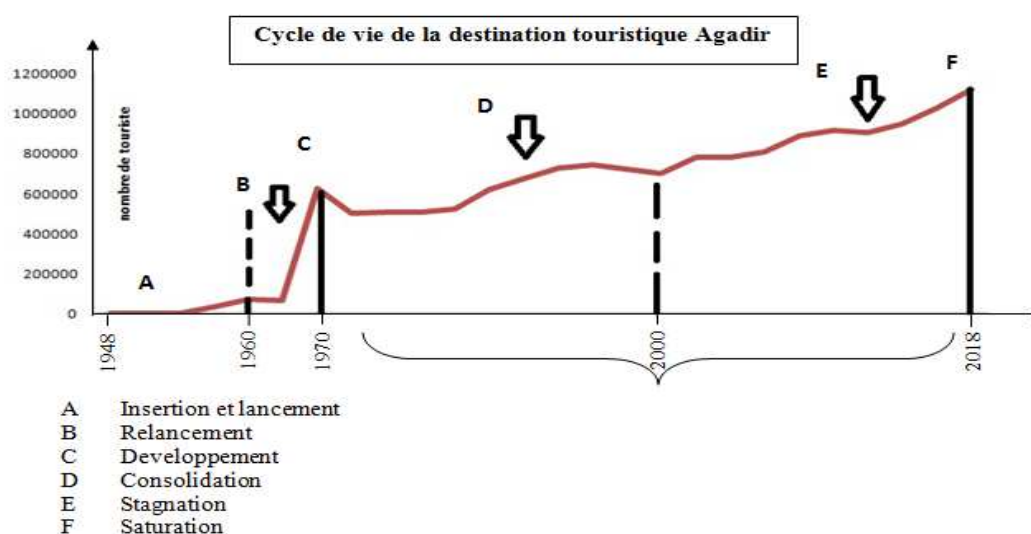
certaines facteurs peuvent être de causes internes ou externes, vu le caractère de l'activité touristique et sa nature sensible et influençable.

Cependant ces facteurs externes se traduisent par des facteurs économiques tels que la crise économique mondiale de 2009 ; l'insécurité et le terrorisme (les attentats d'hôtel Farah Casablanca 2003, attentat Argana Marrakech 2011, les attentas de Nice, de Paris, et d'Allemagne), etc. ; la compétitivité des pays émergents (Dubai, Chine, Malaisie, etc.) ; les crises politiques comme le printemps arabe ; conflits d'intérêts (guerre de Golf 1991).

Entre outre, l'existence de facteurs internes d'ordre structurels se dévoilent primordiaux (le handicap de financement dans le secteur hôtelier, une offre touristique vieillissante et mal identifiée, produit saturé, le manque de concertation et connectivité entre acteurs de tourisme, manque de dissipation infrastructurelle). Or, ces facteurs parmi d'autres sont capables de freiner le développement de l'attractivité touristique. Toutefois, la destination peut faire face aux facteurs externes si elle arrive à développer l'homogénéité de son endogène.

Nous avons ainsi choisi de faire un essai de cycle de vie de la destination d'Agadir, pour situer son évolution et identifier des éventuelles actions susceptibles de redynamiser l'attractivité de la ville. Nous avons opté pour le modèle de Butler. (Cf ; Figure 5).

**Figure 5:** Cycle de vie de la destination touristique d'Agadir.



Source : Réalisation personnelle.

Au premier regard, nous constatons que la découverte de la destination a eu lieu vers 1940. En 1955 les prémisses des flux touristiques se manifestent de manière quantifiable. Un fléchissement a eu lieu en 1960, dû à un tremblement de terre, de 1961 à 1967, il y a eu lieu la reconstruction de la station balnéaire avec le plan triennal. La destination s'est relancée entre 1965-1967, pour connaître entre 1968-1970 une phase de développement et de la croissance des flux touristiques, dues principalement à l'image attractive de l'offre touristique. Entre 1990 et 2000, la ville a connu une phase de stagnation enregistrant des fluctuations causées par les facteurs externes économiques, et politiques, etc. De 2001 à 2018 la phase de stagnation se maintient toujours avec une légère croissance s'expliquant probablement par l'effort en matière de communication et de stratégie adoptée pour consolider l'offre touristique (vision 2010/2020). En analysant ce cycle de vie nous avons remarqué que la destination a eu une courte période de croissance n'ayant pas suffisamment de temps de s'accroître et se



développer. Par contre depuis longtemps la destination vit en léthargie traduit par une longue phase de maturité. Nous pouvons l'expliquer essentiellement par la sénescence de son offre touristique territoriale dans l'absence d'une stratégie marketing territorial bien défini.

## **5. Les Perspectives de développement et la conclusion**

Ce travail a essayé de mettre en évidence l'importance de doter un territoire d'une stratégie de marketing territoriale dans la quête de l'attractivité touristique.

En effet, le tourisme ne se prospère et ne s'accroît que là où il existe des aménités. Au fil du temps, la compétitivité entre les destinations touristiques s'est intensifiée, et le profil du voyageur a changé d'un touriste passif en un consommateur exigeant, ne se contentant plus de tourisme traditionnel (soleil et plage). Non seulement, il recherche l'authenticité, l'histoire, et l'expérience inédite, mais aussi l'identité propre du territoire, d'où la nécessité pour les destinations de se projeter en perpétuelle compétitivité. En outre, un territoire est fort lorsqu'il est doté d'une capacité de se réinventer et de se démarquer.

Ainsi, la littérature scientifique, l'acquis et l'expérience des professionnelles du terrain, se rejoignent tous autour de l'impact du développement du marketing territorial sur l'attractivité touristique d'une destination. Les destinations les plus attractives au monde sont celles qui ont fait du marketing territorial un pré requis.

Pour appréhender l'hypothèse que le marketing territorial est vecteur de l'attractivité touristique, nous avons effectué une étude descriptive des indicateurs du tourisme. Nous avons ainsi commencé par une chronologie des flux touristiques, suivit par une ventilation des nuitées en termes de part de marché et des taux de séjours et finalement par l'élaboration du cycle de vie de la destination d'Agadir.

Ainsi, l'exploitation de cette étude démontre une récession au niveau de l'attractivité de la ville d'Agadir, qualifiée par une situation défavorable. Ceci confirme l'hypothèse selon laquelle le marketing territorial impacte positivement l'attractivité touristique, surtout que la ville ne connaît actuellement aucun plan ou stratégie de marketing territorial dans ses plans de développement touristique.

Pour conclure, l'essentiel à retenir c'est qu'une stratégie de marketing territorial est le cœur du développement d'une destination touristique.

## Références

- Belkadi, E. (2015). Marketing Territorial de Casablanca: Etude de l'Image de Marque [Place Marketing: The Brand image of Casablanca]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 13(3), 704.
- Baron-Yellès, N. (1999). *Le tourisme en France: territoires et stratégies*. Revue de Géographie Alpine.
- Baron-Yellès, N. (2006). De la fréquentation touristique de masse aux flux résidentiels : le cas de l'algarve (Portugal) 2006/3 n° 65 | pages 63 à 74 ISSN 1154-2721.
- Camille CHAMARD, Maître de conférences IAE Pau-Bayonne, Laboratoire CREG, Le développement territorial par le marketing des produits : état de l'art.
- Cusin, F., & Damon, J. (2010). Les villes face aux défis de l'attractivité. *Revue Futuribles*, 367, 25-45.
- Chamard, C. (2014). Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?. De Boeck Supérieur.
- Desse, M. (2010). Mobilités touristiques et recompositions socio spatiales dans la région d'Agadir. *Norois. Environnement, aménagement, société*, (214), 55-65.
- El Khazzar, A., & Echattabi, H. (2016). Les pratique du marketing territorial dans le contexte marocain : élément de réflexion [ the practices of territorial marketing in the moroccan context : reflections elements]. *International journal of innovation and applied studies*, 16(1), 183.
- HAMRI, M.H., BENCHEKROUN, B., SADIQUI A., ALHADARI, K. Du marketing territorial au développement territorial: cas de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen.
- Harfouche, B. (2007). Le Marketing Territorial, un outil du développement économique local ?» M.Sc. en administration Doctorant en Développement Régional –UQAC.
- Azouaoui, H. (2018). *Marketing et management des territoires fondements & pratiques* édition 2018.
- Gollain, V. (2014). Réussir sa démarche de marketing territorial: méthode, techniques et bonnes pratiques. Territorial édition 2017
- Galarneau, O. D. (2015). L'attractivité du territoire touristique.
- Martine de La vergne, Cité internationale des congrès, Fédération des EPL. 2ème Congrès des Entreprises Publiques Locales "Le nouveau marketing territorial".
- Massou, S. M. B. (2015). La mise en place d'un indice de performance touristique pour le Maroc. *Tourisme & Territoires/Territories & Tourism*, 4.

- Maroc, M. D. C., Economiques, J., de Tanger, S., & Maroc, T. (2016). Abbas ELHASBI-Pr. Jihad JAMİ-Pr. Saïd KAMMAS. Revue des Etudes et Recherches en Logistique et Développement (RERLED)| Edition, 1(1), 2458-5890.
- Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature systématique.
- Stecq, H. (2014). La mobilisation des réseaux d'acteurs et le développement régional: le cas de la Stratégie MigrAction au Saguenay-Lac-Saint-Jean (Québec) (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi).

## MARKETING TERRITORIAL ET DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE AU NIVEAU DU TERRITOIRE TOURISTIQUE CAP NORD AU MAROC : REALITE ET PERSPECTIVES

### Auteurs :

- **M. ABRAHAL El Bakkal**, professeur habilité à diriger des recherches à l'Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger « ISITT » (Maroc), membre de l'Association Marocaine des Experts et Scientifiques du Tourisme « AMEST » et de l'Association Française Droit et Management « AFD&M ».

E-mail : abraham2003@yahoo.fr ; Tel : +212699723851.

- **M. BENBBA Brahim**, professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire Marketing, Logistique et Management à l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion « ENCG » de Tanger (Maroc), directeur de publication de la Revue marocaine de management, logistique et transport.

E-mail : ibenbba@gmail.com ; Tel : +212661674255.

- **Mme CHIBANI Lamiae**, doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion « ENCG » de Tanger (Maroc), CEDOC « Economie, Gestion et Développement durable » et professeur à l'Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, Maroc.

E-mail : Lamiaefes2012@yahoo.fr ; Tel : +212659542415.

### Résumé :

Ce papier se propose traiter le marketing territorial et le développement touristique au niveau du territoire Cap Nord au Maroc. Il tente de répondre à la problématique qui consiste à se demander dans quelle mesure les parties prenantes au niveau du territoire touristique Cap Nord au Maroc mettent-elles en œuvre le marketing territorial dans un but de développement touristique durable au niveau dudit territoire.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative à travers un guide d'entretien adressé à trois catégories de cible : les professionnels du tourisme, les acteurs publics locaux et enfin les touristes visitant cette destination. Cette recherche a abouti à des résultats, à la lumière desquels nous avons proposé un ensemble de recommandations.

Ainsi, après une brève revue de littérature sur le marketing territorial et les concepts y afférents, notre contribution présentera les potentialités touristiques du territoire touristique Cap Nord, puis se penchera sur l'analyse de la place qu'occupe le management territorial et la communication touristique chez les parties prenantes et l'importance accordée au développement touristique durable au niveau de cette destination.

**Mots clés :** communication touristique, destinations touristiques, marketing territorial, Cap Nord

### Resumen:

Este papel se propone tratar el marketing territorial y el desarrollo turístico a nivel del territorio de Cap Nord en Marruecos. A sí, esta contribución trata de responder a la problemática que consiste en preguntarse en qué medida las partes interesadas a nivel del territorio turístico Cap Nord en Marruecos ponen a cabo el marketing territorial con un objetivo de desarrollo turístico sostenible a nivel de dicho territorio.

Con este fin, hemos realizado un estudio cualitativo a través de una guía de entrevista dirigida a tres categorías de destinatarios: los profesionales del turismo, los actores públicos locales y, por último, los turistas que visitan este destino. Este estudio ha arrojado resultados, a la luz de los cuales hemos propuesto un conjunto de recomendaciones. Esta investigación ha arrojado resultados, a la luz de los cuales hemos propuesto un conjunto de recomendaciones. Así, después de una breve reseña de literatura sobre el marketing territorial y los conceptos correspondientes, nuestra contribución presentará las potencialidades turísticas del territorio turístico Cap Nord, a continuación, estudiará el análisis del lugar que ocupan el marketing territorial y la comunicación turística entre las partes interesadas y la importancia que se concede al desarrollo turístico sostenible a nivel de este destino.

**Palabras Clave:** comunicación turística, destinos turísticos, marketing territorial, Cap Nord

## **INTRODUCTION :**

De nos jours, la mise en avant de l'image de toute destination touristique et la mise en relief de ses spécificités s'avèrent inéluctables. Cela ne peut se faire qu'en transformant les potentiels touristiques en des atouts susceptibles d'augmenter son attractivité et, de ce fait, lui assurer un développement économique, social et culturel transversal et intégré.

Le territoire touristique Cap Nord au Maroc n'est pas exclu de ce dynamisme. Cette destination recèle une multitude d'atouts, en l'occurrence les médinas des villes composant ledit territoire, une diversité de sites naturels et de paysages écologiques, son littoral à double façade et un patrimoine culturel riche et diversifié. Avec la « Vision 2020 » accordant une importance particulière aux territoires touristiques au Maroc, il est légitime de se demander dans quelle mesure les différentes parties prenantes du territoire touristique Cap Nord s'efforcent-elle de mener un marketing territorial susceptible de mettre en avant les atouts de leur région en faisant prévaloir des avantages concurrentiels et, par conséquent, assurer un développement touristique équitable. C'est ainsi qu'une multitude de solutions peuvent être posées aujourd'hui au débat en vue de garantir un développement touristique durable au niveau de cette zone littorale du Maroc.

Notre contribution se propose d'étudier la problématique de mise en œuvre du marketing territorial par les parties prenantes au niveau du territoire touristique Cap Nord au Maroc dans le but d'assurer un développement touristique durable à travers ledit territoire. Cette recherche vise donc à répondre aux questions suivantes : En quoi consistent les concepts de territoire, de marketing territorial et de communication touristiques ? Quelles sont les potentialités touristiques et les atouts dont dispose le territoire touristique Cap Nord au Maroc ? Dans quelle mesure les parties prenantes au niveau dudit territoire mettent-elles en avant les potentialités et les atouts dont regorge cette destination en mettant en œuvre une communication touristique adaptée et un marketing territorial approprié pour un développement touristique durable ?

En vue d'accomplir correctement notre étude, nous avons adopté une approche théorique analytique. Le choix de cette approche est motivé par l'objectif de du passage d'une analyse conceptuelle développant les concepts liés au marketing territorial et à la communication des destinations touristiques, à l'examen du rapport entre la mise en avant des avantages comparatifs et le développement durable du territoire en question.

Ainsi, pour répondre à la problématique ci-dessus, nous avons mené une étude qualitative à travers un guide d'entretien structuré en trois parties, s'adressant à trois catégories d'interviewés : les professionnels du tourisme, les acteurs publics locaux et enfin les touristes qui fréquentent ledit territoire. Nous avons procédé à des entretiens individuels en face à face d'une durée de 15 à 25 minutes. Lors de cette étude sur le terrain, nous avons utilisé la technique de variation maximale du fait que nous faisons varier le profil des interrogés à chaque fois la réalisation d'un nouvel entretien n'apportait pas de nouvelles informations. Notre étude est complétée par une recherche documentaire portant à la fois sur des ouvrages traitant ce type de problématique, articles de revues et documents officiels.

La présente contribution est subdivisée en trois axes principaux. Le premier axe fera l'objet d'une revue de littérature sur les concepts de territoire, de marketing territorial et de communication touristique. Le second axe présentera les atouts, avantages comparatifs et potentialités touristiques susceptibles d'être exploités correctement en vue d'un développement touristique durable. Au niveau du dernier axe, nous procéderons à une analyse montrant dans quelle mesure les acteurs publics et privés du territoire touristique Cap Nord au Maroc sont-ils engagés en matière de marketing territorial et de communication touristique pour impulser un développement touristique durable au niveau régional et, enfin, nous formulerons un ensemble de recommandations et de suggestions sur la base des résultats obtenus.

## **1. TERRITOIRE, MARKETING TERRITORIAL ET COMMUNICATION TOURISTIQUE : REVUE DE LITTÉRATURE :**

### **1.1. Notion de territoire :**

Le concept territoire peut être défini de plusieurs manières et ne fait pas l'unanimité selon les approches et les disciplines. En effet, du point de vue géographique, le territorial est considéré comme

une forme d'organisation inscrite dans l'espace<sup>1</sup> et construite socialement par les parties prenantes au niveau locale, économique, social et institutionnel (Pecqueur, B., 2001). Il est aussi considéré comme un système assemblant une multitude d'acteurs et l'espace géographique sur lequel ils agissent (Moine, A., 2006). Le territoire est donc un espace géographique constitué par des acteurs partageant un ensemble de valeurs et d'attentes, le gérant conformément à des objectifs collectifs convergents (Dumont, G-F., 2018).

Au-delà des définitions du territoire sous l'optique géographique, ce dernier peut être défini du point de vue économique, marketing, historique, politique, etc. En rapport avec le développement des destinations touristiques, ayant un lien direct avec notre contribution, la définition du territoire sous l'angle marketing est la plus adaptée. Dans ce cadre, le territoire est perçu comme un produit doté d'une marque et d'une image, à promouvoir et à commercialiser (El Bouzaidi, A., Boudouah M., 2017). Il s'agit d'un système complexe dans le cadre duquel interagissent un ensemble d'acteurs et ayant une identité particulière.

## **1.2. Le marketing territorial et ses spécificités :**

### **1.2.1. Le concept de marketing territorial :**

Le marketing territorial est considéré comme une méthode permettant d'améliorer l'attractivité de son territoire par l'utilisation de techniques performantes, en agissant à travers différentes dimensions pour atteindre les objectifs fixés. Il est aussi défini comme étant une action consciente d'orientation des forces collectives valorisant un territoire et l'adaptant à des marchés concurrentiels, et ce, en vue d'influer les attitudes et décisions des populations ciblées par une offre distincte et attrayante par rapport à celle des concurrents (GOLLAIN, V. 2014).

Le marketing territorial permet donc de construire et de développer l'attractivité touristique, économique et en ressources humaines d'un territoire donné, tout en attirant des personnes et des capitaux.

Les destinations touristiques ne cessent d'adopter des moyens de plus en plus sophistiqués en vue de développer leur attractivité d'une manière transversale. Dans ce cadre, les nouvelles technologies de l'information et de communication présentent un avantage compétitif pour les destinations, étant donné qu'elles permettent au visiteur du territoire de gagner du temps et de l'énergie.

### **1.2.2. Marketing territorial et marketing d'entreprise :**

Pour une entreprise, le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée<sup>2</sup>. A l'inverse, le développement économique d'un territoire n'est pas la résultante d'une stratégie décidée par un seul acteur, mais est à la confluence de nombreuses actions individuelles menées par des acteurs très différents. On y trouve certes les acteurs publics, mais aussi des initiatives privées, individuelles ou associatives.

En effet, la démarche du Marketing territorial passe par l'association de tous les acteurs concernés du territoire qui comptent en matière d'attractivité territoriale. Cette volonté peut s'inscrire dans le cadre d'un projet collectif basé sur une participation équitable et concrétisée par « une marque territoriale ».

### **1.2.3. Spécificités et principes du marketing territorial :**

Le marketing territorial se caractérise par un ensemble de particularités et de principes qui le différencient du Marketing d'entreprise. Il en découle des spécificités structurelles et techniques (HATEM F., 2007) : les spécificités structurelles et les spécificités techniques.

- *Spécificités structurelles* : Parmi les spécificités structurelles du marketing territorial, on peut évoquer principalement la difficulté à définir et mesurer le marché, les ambiguïtés de la notion de territoire (stratégies concurrentes d'appropriation de l'espace), le fait que l'investisseur n'est pas seulement un client mais devient un partenaire du territoire à partir du moment où il s'implante, le fait que l'agence, ou l'organisme qui s'occupe de la commercialisation, cherche à mettre en valeur auprès de l'investisseur le potentiel d'affaires offert par le territoire<sup>3</sup>.

- *Spécificités techniques* : Les spécificités techniques du marketing territorial diffèrent de celles du marketing appliqué en entreprise. D'abord, l'offre territoriale est perçue comme un « produit »

<sup>1</sup> FERGUENE A et BANAT R (2009), « construction territoriale et développement local : l'exemple d'Alep en Syrie ». In *revue d'économie régionale et urbaine*, n°4/2009, p.684.

<sup>2</sup> Cf. LENDREVIE J. et LEVY J. (2014), *Mercator*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod , p. 3

<sup>3</sup> Cf. HATEM F. (2007), *Le Marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques*, Colombelles, Editions EMS, pp. 43-45



complexe dont les composantes existent indépendamment de l'action de l'agence. De plus, les acteurs locaux jouent le rôle de coordination pour la construction d'une offre territoriale attractive. En outre, la démarche du marketing territorial est marquée par une customisation extrême (offre sur-mesure). Enfin, l'action se conçoit non seulement au moment de la négociation du projet, mais plutôt dans le temps tant que l'investisseur est présent.

Cette forme de marketing est basée sur un certain nombre des principes à respecter en adoptant une démarche rigoureuse pour atteindre l'objectif escompté. Il s'agit principalement de : ne pas confondre marketing d'entreprise et marketing territorial au niveau de la manière de maîtriser l'offre, définir pertinemment la destination, se concerter sur la démarche à adopter, se fier à la stratégie économique territoriale, assembler les parties prenantes en vue d'une action en synergie, instaurer un climat de transparence pour une meilleure collaboration entre les acteurs et privilégier les attentes des clients par la démarche marketing (Cf. Hatem, F., 2007).

#### **1.2.4. Le Marketing territorial appliqué en tourisme : un marketing identitaire**

Dans le domaine du tourisme, le marketing a généralement un double objectif : augmenter la fréquentation d'une destination, d'une part, et constituer une image pour le territoire et développer sa notoriété, d'autre part. Le marketing dans le domaine du tourisme permet donc d'observer et d'analyser les motivations et les besoins des touristes, et ce, dans le but de comprendre leur comportement et d'adapter la stratégie marketing du territoire (Frochot I., Legohérel P. (2018).

En effet, le marketing appliqué en tourisme est un outil pour valoriser le territoire et le rendre attractif par la mise en valeur de ses atouts et potentialités (GAYET J., GOLD J.F., 2008). Vu que la demande en matière de tourisme évolue constamment, le marketing touristique doit également évoluer et s'adapter aux changements.

A l'heure actuelle, le marketing touristique est un marketing identitaire porté sur des marques territoriales fortes. Le passage à un marketing affinitaire est dû au fait que le visiteur cherche à donner un sens à sa consommation touristique. Dans ce sens, le marketing territorial doit être centré sur l'identité, sur l'image du territoire, et non sur la vente des produits<sup>4</sup>. En effet, bien que le marketing touristique territorial ait une dimension économique importante, il doit y intégrer une dimension sociale, culturelle et naturelle. Il s'agit d'une démarche globale et intégrée.

C'est ainsi que le marketing touristique territorial a entraîné l'apparition de marques touristiques territoriales correspondant à l'identité du territoire qu'elles représentent. Elles doivent être des marques identitaires, reflétant l'image du territoire et incarnant sa spécificité dans un environnement en changement continu et un contexte de concurrence touristique acharné. Les marques de territoire permettent ainsi de promouvoir et de communiquer sur le territoire considéré<sup>5</sup>.

#### **1.2.5. Démarche du marketing territorial :**

Une multitude de démarches du marketing territoriale ont été adoptées selon les destinations, les villes, les organismes de développement territorial. Ce type de démarche peut englober également une multitude de phases selon les parties prenantes. Il n'est donc pas possible de contourner des démarches du marketing territorial présentant des standards précis.

Cependant Chamard C., Gayet J., Alaux C., Gollain V. et Boisvert Y. (2014), présentent une démarche adoptée fréquemment par une multitude de collectivités territoriales. Ils se focalisent sur la communication et n'accordent pas d'importance aux premières phases de diagnostic et de réflexion stratégiques. Selon ces auteurs, le fonctionnement de la démarche marketing territorial est assimilée à un cycle infini, et ce, en vue de rester continuellement à l'écoute du public concerné et des parties prenantes du territoire.

Gollain V. (2013), quant à lui, considère que la démarche méthodologique du marketing territorial est liée à celle du marketing d'entreprise on y adaptant les principes fondamentaux. L'auteur considère que cette approche passe du diagnostic à l'élaboration d'une stratégie, puis à l'implémentation d'un plan d'actions adéquat sur la base des objectifs prédéfinis. En plus, selon Vincent GOLLAIN, la démarche du marketing territorial se différencie du diagnostic économique classique à l'échelle de la satisfaction de la clientèle et au niveau du caractère comparatif de cette méthode à chacune des précédentes étapes.

<sup>4</sup> Cf. GAYET J. et GOLD J.F. (2008), Le nouveau marketing touristique, *Espaces*, Septembre 2008, n° 262, pp. 3-6.

<sup>5</sup> Ibid.



Il est donc clair que, afin que le marketing territorial atteigne ses aspirations, ces diverses phases sont inéluctables. Toutefois, en pratique, elles ne sont pas fréquemment adoptées par les collectivités territoriales. Celles-ci font recours aussitôt aux médias.

### **1.3. La communication des destinations touristiques :**

La notion de communication touristique est perçue comme un concept encore en définition du fait que les deux concepts qui la constituent, la communication et le tourisme, sont en pleine évolution et que leur conceptualisation n'est pas terminée (Aquilina M., Mahéo C., Pugnière-Saavedra F., 2018).

Certes, Manuelle Aquilina, Claire Mahéo et Frédéric Pugnière-Saavedra (2018) considèrent que la communication touristique est un concept qui permet de compléter une vision limitée au marketing, qui ne tient pas compte la dimension sociale du tourisme. Elle permet également d'envisager le phénomène touristique sous l'aspect de la communication interculturelle. Enfin, elle vise à une compréhension globale des phénomènes dans une perspective systémique, car on ne peut isoler le tourisme des autres activités humaines : les hôtes sont aussi des citoyens, les infrastructures servent souvent autant aux touristes qu'aux habitants, l'activité touristique même est le résultat de décisions politiques aussi bien au niveau national que local<sup>6</sup>.

La communication touristique d'une destination consiste à faire recours à un ensemble de moyens et supports dans le but de valoriser et mettre en scène son territoire (Viallan P., 2013). Dans ce cadre, on distingue entre les actions de la communication « média » et celles de communication « hors média » (Dordor X., 1998).

La communication média regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaires entreprises sur les six grands médias publicitaires à savoir : la télévision, la presse, l'affichage, Internet, la radio et le cinéma. Il faut rappeler que jusqu'au début des années 2000, la communication média a le plus souvent été considérée comme une communication de masse non personnalisée. Cette tendance a été partiellement remise en cause par le développement d'Internet comme sixième média publicitaire (Westphalen M.-H., Libaert T., 2008).

Par contre, La communication hors médias désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les médias "traditionnels". Le hors médias comprend donc les actions de marketing direct mais également toutes les actions de communication publicitaires alternatives dont principalement le canal boîte à lettre, les actions de promotions des ventes, les salons, le parrainage, la communication sur les guides et annuaires, la publicité sur les lieux de vente et l'événementiel.

## **2. POTENTIALITÉS TOURISTIQUES, ATOUTS ET AVANTAGES COMPARATIFS DU TERRITOIRE TOURISTIQUE CAP NORD AU MAROC :**

### **2.1. Localisation du territoire touristique Cap Nord :**

Le territoire touristique Cap Nord se situe au Nord-Ouest du Maroc dans la chaîne montagneuse du Rif, limitée au nord par le Détroit de Gibraltar et la mer Méditerranée et à l'ouest par l'Océan Atlantique. Ce territoire est composé de deux préfectures et cinq provinces à savoir les préfectures de Tanger-Asilah et de Mdiq-Fnideq et les provinces de Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Ouezzane et Tétouan.

### **2.2. Principaux sites touristiques du territoire touristique Cap Nord :**

Le territoire touristique Cap Nord, reliant l'océan Atlantique à la mer Méditerranée et l'Afrique à l'Europe, regorge de richesses culturelles et monumentales considérables. Il s'agit notamment des médinas de Tanger, de Tétouan et de Chefchaouen considérées comme des sites pleins d'histoire et d'héritage culturel. A cela s'ajoutent les édifices à caractère andalous, dotant les agglomérations de ce territoire en symbiose culturelle. En outre, cette destination considérée comme un carrefour des civilisations recèle des sites archéologiques préhistoriques importants et de sites naturels riches et originaux.

### **2.3. Potentiels naturels valorisables au niveau du territoire touristique Cap Nord :**

Avec une situation singulière au nord-est du Maroc, le territoire touristique Cap Nord se distingue par un patrimoine culturel et naturel de grande importance. Ce territoire touristique est un espace chargé de mémoire dans laquelle géographie, histoire se conjuguent à merveille pour accorder à cette terre des dimensions rarement présentes dans d'autres régions. Il dispose du plus grand nombre de traces d'implantation humaines anciennes, légende (Ulysse, Calypso, Hercule, etc.), sites mégalithiques

<sup>6</sup> Aquilina M., Mahéo C. et Pugnière-Saavedra F. (2018), *La communication touristique vers de nouvelles interfaces ?*, Presses de l'Université Laval, pp. 4-6

(Cromlech de msoura, nécropole de Mrises), vestiges puniques, capitale de la Moritania Tangitana avec les villas éparpillées dans le rural et ville romaines ancrées le long du rivage, rend compte de l'intérêt portée à cette région par les civilisations anciennes et du rôle important reconnu à sa situation.

#### **2.4. Structuration de l'offre touristique du territoire touristique Cap Nord :**

Sur la base du Contrat Programme Régional de Tanger - Tétouan, la distinction du territoire touristique Cap Nord a comme véritable appui la combinaison *de* la richesse de son patrimoine culturel, historique et naturel avec comme élément-clés ses deux façades maritimes. Ces dernières ont permis audit territoire de se distinguer par un tourisme balnéaire développé.

##### **2.4.1. Présentation du Contrat programme régional de Tanger - Tétouan :**

Le Contrat Programme Régional de Tanger-Tétouan, s'inscrivant dans le cadre de la « Vision 2020 » du tourisme marocain, constitue un document contractuel comportant un ensemble d'engagements sur les principales actions qui permettront d'atteindre les ambitions de ladite vision au niveau régional.

Afin d'atteindre les objectifs retracés, plusieurs plans d'action ont été arrêtés dont le « Développement du produit touristique » qui permet à la région de matérialiser son positionnement et d'atteindre ses objectifs de croissance. 127 projets dont 25 structurants et 102 autres complémentaires constitueront ce plan. Ils sont dédiés à l'enrichissement et à la densification du tissu de l'offre touristique régionale. L'investissement mobilisé pour ces projets est estimé à 14,4 milliards de dirhams dont 90% (soit 12,978 milliards de dirhams) mobilisé par le secteur privé<sup>7</sup>.

Le territoire touristique Cap Nord nécessitera un programme de promotion et de commercialisation dans le cadre du Plan marketing territorial dudit territoire<sup>8</sup>. Le Plan d'action vise à mettre en avant prévoit d'asseoir la réputation du territoire et de renforcer une cohésion entre le positionnement culturel de celui-ci et l'émergence de produits à connotation balnéaire. L'ensemble des destinations sera promu à travers la marque territoriale. A cela s'ajoute l'adaptation de l'offre de la région afin d'attirer de nouveaux segments (les seniors, l'offre City Break.)<sup>9</sup>.

##### **2.4.2. Développement de l'offre touristique du territoire touristique Cap Nord selon le Contrat Programme Régional :**

Sur ses multiples histoires, sa situation géographique de carrefour civilisationnel et sur son dynamisme économique, le territoire touristique Cap Nord ne cesse de capitaliser pour développer une offre structurée autour de la culture, la nature et le MICE, tout en proposant une offre balnéaire exclusive.

Il s'agit de la mise en valeur de cette destination par un panel d'équipements culturels de classe internationale, le développement de l'hébergement authentique et des circuits d'interprétation au niveau des 5 médinas du territoire (Tanger, Tétouan, Chefchaouen, Asilah et Larache), l'enrichissement du produit nature dudit territoire en donnant accès aux visiteurs à une multitude de paysages aussi variés qu'exceptionnels (une offre d'hébergement en arrière-pays, des activités de plein air et en mer), le développement d'une infrastructure MICE spécialisée dans les salons internationaux pour accompagner la dynamique économique (Parc d'expositions de Tanger) et la consolidation de l'offre balnéaire méditerranéenne grâce à de nouveaux développements (offre haut de gamme et écolodges) et dessaisonalisée par un maillage dense d'animations (cité lacustre, bases nautiques, activités sportives, etc.).

En outre, une importance est donnée à la mise à niveau urbaine profonde à travers l'optimisation de l'usage touristique de l'espace urbain (amélioration de l'accessibilité, de la signalétique et de l'aménagement paysager) ainsi que la mise en place d'itinéraires touristiques<sup>10</sup>.

### **3. AVANTAGES DISTINCTIFS DU TERRITOIRE TOURISTIQUE CAP NORD : PROJETS D'AMENAGEMENT ET D'INNOVATION :**

Pour qu'un territoire soit compétitif et attractif, il est nécessaire de valoriser ses atouts, mettre en avant ses avantages comparatifs et le doter de projets innovants.

Certes, afin de concrétiser son positionnement et atteindre ses objectifs d'attractivité et de croissance, le territoire touristique Cap Nord dépend considérablement du développement du produit touristique. Le développement dudit territoire se base sur le lancement d'une multitude de projets correspondant à

<sup>7</sup> Données de la délégation provinciale du tourisme à Tanger, Maroc, 2015

<sup>8</sup> Cf. Données du Ministère du Tourisme marocain, 2014

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

six programmes de la Vision 2020 : « Animations, sports et loisirs », « Azur 2020 », « Biladi », «Eco/Développement Durable», « Niches à fortes valeur ajoutée » et « Patrimoine et Héritage »<sup>11</sup>.

#### Synthèse des projets de Tanger-Tétouan par programme :

Programme	Nombre de projets	Montant d'investissement (MDH)
Animation, sport et loisirs	29	1911,9
Azur 2020	7	7770
Biladi	2	1150
Eco/développement durable	30	1394,22
Niche à forte valeur ajoutée	1	500
Patrimoine et héritage	56	1685,07
Projets complémentaires (environnement touristique)	2	32,9
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>14444</b>

Source : Contrat Programme Régional Cap Nord, Maroc

### 3.1. Programmes de la « Vision 2020 » :

La « Vision 2020 » lancée en 2010 a pour objectif principal d'accroître l'ampleur du secteur touristique afin de classer le Maroc parmi les destinations touristiques mondiales les plus fréquentées. Le développement du produit touristique de la région Tanger – Tétouan a pour base le lancement d'une multitude de projets correspondant à six programmes de la Vision 2020 : « Animations, sports et loisirs », « Azur 2020 », « Biladi », « Eco / Développement Durable », « Niches à fortes valeur ajoutée » et « Patrimoine et Héritage »<sup>12</sup>.

#### 3.1.1. Programme « Animation, Sports et Loisirs » :

Le Programme « Animation, Sports et Loisirs » a pour objectif de développer une offre d'animation variée, et ce, en complémentarité avec les infrastructures touristiques disponibles. Le projet principal au niveau du territoire touristique Cap Nord dans ce cadre est essentiellement la reconversion du port de Tanger ville en port de plaisance. A cela s'ajoute la cité des sports de Tanger ainsi que d'autres infrastructures d'animations et de loisirs<sup>13</sup>.

#### 3.1.2. Programme Azur 2020 :

Ce programme vise à développer l'offre balnéaire existante et la compléter par la création de nouvelles stations touristiques qui seront compétitives à l'échelle internationale. Il s'agit de trois projets structurants, avec le développement d'hôtels de luxe sur le littoral Méditerranéen, la station touristique de Lixus à côté de Larache qui inclura une composante d'hébergement haut de gamme ainsi que de nombreux équipements de loisirs et de bien-être, et enfin le Resort touristique de Houara. Ce dernier est doté de plusieurs centres d'animation et de loisirs, outre les composantes touristiques et résidentielles, avec un investissement de 4 milliards de dirhams<sup>14</sup>.

#### 3.1.3. Programme Biladi :

C'est un programme qui vise à adapter l'offre d'hébergement touristique aux modes de consommation des touristes marocains.

Au niveau du territoire touristique Cap Nord, ce programme Biladi porte d'abord sur la réalisation d'une station Biladi à Tétouan destinée à la clientèle nationale et d'un club Biladi dans la région qui consiste en une offre d'hébergement très variée à savoir des chalets, bungalows, etc. A cela s'ajoute une offre d'animation composée de plusieurs piscines, d'espaces ludiques, de terrains de sport, d'aires de jeux pour enfants, ainsi que d'une multitude d'autres espaces d'animation.

#### 3.1.4. Programme Eco / Développement Durable :

Le Programme « Eco / Développement Durable » vise à mettre en valeur le patrimoine naturel et rural marocain, tout en préservant l'authenticité socioculturelle des lieux. Dans ce cadre, de nouvelles structures touristiques, orientées haut de gamme, s'intégrant de façon harmonieuse dans leur environnement naturel et socioculturel seront ainsi développées. Au niveau du territoire touristique

<sup>11</sup> Cf. Contrat Programme Régional, op. cit.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Cf. données de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT).

<sup>14</sup> Cf. Contrat Programme National « Vision 2020 », op. cit.

Cap Nord, ce programme vise à préserver les plages d'Asilah face aux risques de développement anarchique.

### **3.1.5. Programme « Niches à Forte Valeur Ajoutée » :**

Ce programme se fixe comme objectif de créer des infrastructures susceptibles d'abriter d'importants événements internationaux. Il vise aussi à créer des synergies avec, d'une part, les segments sports et bien-être et, d'autre part, l'animation et culture. Ce programme se traduit par le développement d'un parc des expositions à Tanger, consacré aux événements professionnels et aux manifestations culturelles, artistiques et politiques.

### **3.1.6. Programme Patrimoine et Héritage :**

Il s'agit d'un programme qui vise à valoriser l'identité culturelle du Maroc en structurant et mettant en avant le patrimoine matériel et immatériel du pays. Ce programme consiste à réhabiliter et reconvertir les sites historiques en préservant leur identité architecturale. Il consiste aussi à développer des musées de renommée internationale. C'est le cas, au niveau du territoire touristique Cap Nord, de la création d'un grand musée à Tanger et la valorisation de la cité de Lixus, en plus de la mise en place de circuits et de centres d'interprétation.

### **3.2. Impacts socioéconomiques des grands projets du territoire touristique Cap Nord:**

Afin de s'adapter au changement et dynamisme socioéconomique que connaît le territoire touristique Cap Nord, des projets de grande envergure sont lancés ou en programme au niveau de ladite région.

#### **3.2.1. La reconversion du port Tanger Ville :**

Il s'agit d'un projet qui s'étale sur une surface globale d'environ 84 hectares de terre-pleins. Ce projet a pour objectif la reconversion du port Tanger ville en un port de plaisance et de croisière, tout en préservant l'activité de pêche. Il vise à renforcer le positionnement touristique et culturel de la ville de Tanger à l'échelle internationale.

D'une part, ledit projet a une double dimension : une dimension portuaire axée sur la croisière, la plaisance, le fast-ferry et la pêche puis une dimension urbaine notamment avec l'ambition de l'ouverture complète du port sur la ville en lui offrant des meilleurs espaces pour ériger les équipements culturels et touristiques, des places publiques, des espaces de commerce et d'animation ainsi qu'un pôle résidentiel et bureau<sup>15</sup>.

D'autre part, le projet a des impacts considérables sur l'économie et le tourisme. Cette zone portuaire fera de Tanger la troisième destination touristique après Marrakech et Agadir. Cet ambitieux programme de reconversion qui représente une grande opportunité visant à donner une nouvelle vie au port Tanger-ville, confortant la vocation touristique de la « perle du Détroit ». Il vient s'ajouter aux différents projets structurants lancés ces dernières années, aussi bien dans la région que dans le reste du pays.

Ce projet vise à positionner la ville de Tanger en tant que destination phare du tourisme de croisière et de plaisance à l'échelle internationale<sup>16</sup>, en général, et dans le bassin méditerranéen, en particulier, à travers le développement de plusieurs pôles (croisière, plaisance, pêche, hôtelier, culturel et événementiel, commerce et animation, résidentiel et bureaux) avec 300.000 croisiéristes à fin 2016 et 750.000 en 2020.

#### **3.2.2. Le projet Tanger City Center :**

Le projet « Tanja Marina Bay » vise le développement d'une zone portuaire intégrant plusieurs pôles et équipements d'envergure, dont notamment une méga-marina de 1.400 anneaux, un terminal passagers fast-ferry, des espaces culturels, commerciaux et d'animation, un pôle résidentiel, etc.

Situé en plein cœur de la ville de Tanger, Tanger City Center domine du haut de ses tours et bâtiments le centre-ville et la vue sur la mer, un centre commercial et de loisirs s'étendant sur une superficie de 45.000 m<sup>2</sup>, à proximité de la corniche de Tanger avec une vue imprenable sur le détroit de Gibraltar. Le centre commercial disposera de 117 magasins, accueillant de grandes marques nationales et internationales de premier plan dont des marques espagnoles prisées par les nationaux, ainsi que plusieurs espaces de loisirs.

Parmi les nouveautés, figure le premier multiplexe de la ville de Tanger, le Méga-rama. Une nouvelle qui ne devrait pas passer inaperçue pour les amateurs du septième art à Tanger, ville qui organise le festival national du film.

<sup>15</sup> Cf. Données de la Société d'Aménagement du Port de Tanger (SAPT).

<sup>16</sup> Cf. Données de la SAPT, op. cit.

Afin d'accueillir dans de bonnes conditions ses visiteurs, le centre dispose d'un parking de 1.400 places, de quoi booster de manière directe l'offre dans ce quartier en pleine structuration. A noter que Tanger City Center est le second grand projet d'Inveravante au Maroc, après Anfaplace Living Resort de Casablanca. Le projet couvre une superficie totale de 263.000 m<sup>2</sup> et aura nécessité un investissement de plus de 2 milliards de dirhams<sup>17</sup>.

### **3.2.3. Le Train à grande vitesse :**

Il s'agit d'un projet renforçant l'amplification et la modernisation du réseau ferroviaire marocain. Le projet de train à grande vitesse se matérialise par une ligne de train à grande vitesse Tanger - Casablanca, qui s'est réalisé sur environ 200 km avec une vitesse d'exploitation de 320 km/h<sup>18</sup>. Le coût global du projet s'élève à 20 milliards de dirhams. Il a englobé les études, le pilotage du projet, l'infrastructure, les équipements ferroviaires et l'acquisition du matériel roulant.

L'avènement d'une ligne de train à grande vitesse commence à engendrer de profondes mutations bénéfiques pour les régions traversées comme l'accroissement de la mobilité des personnes, la recomposition urbaine des territoires desservis, ou encore l'amélioration de l'attractivité des villes traversées<sup>19</sup>. De même, le projet de ligne de train à grande vitesse marocain Tanger - Casablanca a un double impact sur l'emploi. Outre les 30 millions de journées de travail direct et indirect (création ou maintien d'emplois liés aux chantiers) créées pendant la phase des travaux, le projet a visé aussi la création de 2500 emplois directs et indirects pendant la phase d'exploitation<sup>20</sup>. En outre, ledit projet commence à favoriser l'essor du tourisme national à travers le développement des séjours de courte durée et permet de développer les diverses pratiques touristiques sur le plan national et international.

## **4. SYNTHÈSE DES RESULTATS :**

L'étude que nous avons menée sur le territoire touristique Cap Nord nous a permis de soulever un ensemble de résultats, montrant les nets dysfonctionnements entravant le développement touristique au niveau régional et qui constituent une contrainte au développement durable du territoire touristique Cap Nord.

### **4.1. Insuffisance d'implication des parties prenantes en matière de communication touristique et d'actions de marketing territoriale :**

En dépit des projets innovants réalisés au niveau du territoire touristique Cap Nord, les actions menées par les différentes parties prenantes en matière de marketing territorial et de communication touristique restent en deçà des attentes des touristes et de la population locale. Certes, les plans d'aménagement du territoire et la mise en place d'infrastructures adéquates constituent un important catalyseur du progrès socioéconomique. C'est ainsi que la volonté politique et la multiplication des chantiers d'aménagement et de modernisation des infrastructures au niveau du territoire touristique Cap Nord constituent des facteurs primordiaux en faveur des populations à travers la région. Cependant, sur la base de l'étude que nous avons menée, on constate un ensemble d'insuffisances qu'on peut synthétiser comme suit :

- Manque d'implication réelle des acteurs locaux et régionaux, constituant une entrave au développement touristique durable au niveau régional ;
- Absence de coordination et de travail en synergie entre les différents acteurs, ce qui constitue un gaspillage de temps et de fonds financiers ;
- Absence de volonté gouvernementale en matière de de fourniture ressources humaines et en déblocage de fonds nécessaires pour impulser le développement durable dudit territoire ;

### **4.2. La dégradation du littoral au niveau du territoire touristique Cap Nord :**

L'urbanisation rapide qu'a connue le territoire touristique Cap Nord a entraîné de nets dysfonctionnements au niveau régional et constitue une contrainte entravant le développement durable à travers ledit territoire. Certes, les opérations d'aménagements touristiques constituent un facteur essentiel à la base de la diffusion du phénomène urbain et le glissement de ce dernier vers le littoral. Les facteurs de dégradation sont multiples, parmi lesquels nous pouvons citer : les eaux usées émanant des opérations immobilières et touristiques et des eaux contaminées par les charges polluantes

<sup>17</sup> Cf. Données du Centre Régional d'Investissement Tanger-Tétouan.

<sup>18</sup> Cf. Ligne à Grande Vitesse Maroc *In* [www.tgvmaroc.ma](http://www.tgvmaroc.ma)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Cf. Données de l'Office National des Chemins de Fer (ONCF - Maroc).



provenant des rejets domestiques ou industriels, et véhiculées vers les cours des oueds avoisinants ou directement déversées en mer sans traitement préalable<sup>21</sup>.

En outre, les projets d'investissements touristiques et industriels utilisent, en matière de construction, le sable de mer pour lequel l'usage est devenu une tradition dans cette région du nord marocain, malgré les appels des autorités pour la consommation de sable de concassage qui représente en lui-même un matériau de substitution de meilleure qualité. Les prélèvements excessifs du sable constituent une cause majeure de l'érosion côtière. L'une des conséquences alarmantes est celle de la disparition de la plage d'Azla, où les extractions de sable ont conduit à l'avancée des balancements des marées vers le front de la route.

## **5. SYNTHÈSE DES SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS :**

En vue de relever le défi du développement touristique durable au niveau du territoire Cap Nord, les différents acteurs locaux et régionaux de la vie économique et associative et des services publics sont appelés à s'impliquer dans ce processus en agissant en synergie à cet égard. Ces acteurs doivent intervenir de manière coordonnée et cohérente et réorienter, à chaque fois que cela s'impose, certains axes du développement régional en les adaptant à l'impératif du développement durable et de mieux en contrôler les conséquences à moyen et long terme.

De plus, les acteurs publics locaux sont tenus de disposer d'indicateurs de développement durable territoriaux adaptés aux spécificités du territoire touristique Cap Nord. Cela leur permettra de connaître les atouts, handicaps et enjeux de cette région territoire et d'avoir une visibilité claire sur les actions engagées.

En outre, il est nécessaire de prendre les mesures suivantes :

- La constitution d'un cluster de tourisme au niveau du territoire touristique Cap Nord, en vue d'assurer un management territorial pertinent et augmenter l'attractivité de cette région ;
- La veille sur le WEB et sur la E-Réputation de la destination doit être assurée, l'institution la plus habilitée à le faire est le Conseil Régional du Tourisme ;
- Mettre en place un observatoire de la destination touristique Cap Nord ;
- Préserver le cachet historique du territoire à travers les panneaux de signalisation.
- Labéliser les métiers (bazaristes, guides touristiques, établissements d'accueil) ;
- Enfin, libérer les espaces publics dans les principaux points d'accueil touristiques notamment les médinas pour lutter contre le fléau des vendeurs ambulants en créant des marchés collaboratifs

## **CONCLUSION :**

En vertu de ses potentiels riches et variés, le territoire touristique Cap Nord est destiné à contribuer véritablement à faire du Maroc l'une des destinations touristiques les plus fréquentées. Ce territoire offre, outre ses plages, ses anciennes médinas et ses sites archéologiques, une multitude de ressources d'une grande diversité, à fort potentiel pour le tourisme.

En effet, la situation géographique et la dynamique économique de la région constituent des fondements au développement d'une offre structurée autour de la culture, la nature et le MICE (Meetings, incentives, conferencing, exhibitions) spécialisé sur les salons internationaux, tout en proposant une offre balnéaire exclusive et désaisonnalisée. De même, la région offre une mine d'opportunité pour assurer la prospérité du secteur touristique dont principalement : la proximité des marchés émetteurs ; la diversité et la richesse des potentialités naturelles, culturelles et historiques ; le passage transitoire pour les marocains résidents à l'étranger ; la présence de grandes multinationales, opportunité pour développer un tourisme d'affaires ; un arrière-pays rural à valeur Eco-tourisme ; une amélioration continue de produit touristique régional.

Par conséquent, la contribution du tourisme au niveau du territoire touristique Cap Nord est appréciable. Ses caractéristiques historiques, géographiques et culturelles sont l'une des principales sources de richesse du territoire qui dispose d'une position géostratégique à cheval entre la mer Méditerranée et l'Océan Atlantique, avec une cote septentrionale à 14 km de l'Espagne<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Cf. Observatoire Régionale de l'Environnement et du Développement Durable de la région Tanger-Tétouan, *Le développement durable de région Tanger-Tétouan dans un contexte de la pression sur l'environnement*, Juillet 2012.

<sup>22</sup> Cf. BEAUDET G. (2003), Les routes touristiques à thème : entre marketing territorial et valorisation identitaire, *Téoros*, vol. 22, n° 2, pp. 4-9

Le Contrat Programme Régional de la région Tanger - Tétouan vient donner un coup d'accélération aux grands chantiers d'infrastructure touristiques lancés au niveau du territoire touristique Cap Nord. Les parties concernées déclarent partager une vision claire et commune de l'ambition nationale en matière de tourisme et des objectifs qui l'accompagnent.

Toutefois, on assiste au problème d'absence d'une bonne gouvernance territoriale, ce qui entrave le développement durable au niveau du territoire touristique Cap Nord. Il est donc impératif que les différentes parties prenantes réunissent leurs actions et agissent en synergie, voire se concentrer dans un cluster de tourisme en vue d'améliorer l'efficacité économique du territoire, maintenir l'intégrité de l'environnement écologique et garantir une équité sociale.

### BIBLIOGRAPHIE :

#### Ouvrages :

- Aquilina M., Mahéo C. et Pugnère-Saavedra F. (2018), *La communication touristique vers de nouvelles interfaces ?*, Presses de l'Université Laval, 410 p
- Bonet J. (2012), Aménagement et développement territorial, Paris, éd. Ellipses Marketing, 304 p
- Chamard C., Gayet J., Alaux C., Gollain V. et Boisvert Y. (2014), *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, Paris, éd. De Boeck Supérieur, 203 p
- DUMONT G-F. (2018), *Les territoires français : diagnostic et gouvernance*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin, 288 p
- FROCHOT I. et LEGOHEREL P. (2018), *Marketing du Tourisme : construire une stratégie efficace*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 310 p
- GOLLAIN V. (2017), Réussir sa démarche de marketing territorial : Méthode, techniques et bonnes pratiques, Bourgoin Jallieu, éd. Territorial, 244 p
- GOLLAIN V. (2014), Réussir sa démarche de marketing territorial : Méthode, techniques et bonnes pratiques, Bresson, éd. Territorial, 764 p
- HATEM F. (2007), *Le Marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques*, Colombelles, éditions EMS, 292 P
- JAUNAY A. (2018), *Créer une dynamique de territoire - solutions nouvelles, participatives et durables*, Bourgoin-Jallieu, éd. Territorial, 140 p
- MERASLI S. (2012), *Attractivité durable des destinations touristiques*, Baixas, éd. Balzac, 197 p
- MEYRONIN B. (2012), *Marketing territorial : Enjeux et pratiques*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert, 256 p
- Westphalen M.-H., Libaert T. (2008), *La communication externe de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod., 128 p

#### Articles de revues :

- BEAUDET G. (2003), Les routes touristiques à thème : entre marketing territorial et valorisation identitaire, *Téoros*, vol. 22, n° 2, pp. 4-9
- EL BOUZAI A. et BOUDOUAH M. (2017), Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : essai d'une conceptualisation de l'image d'un territoire. Cas de la Préfecture M'diq Fnideq, *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, vol 2, n° 1, pp. 35-37
- ERWAANN C. et ERVE T. (2007), Le label territorial, facteur d'attractivité touristique : une étude appliquée à la Bretagne, *Téoros*, vol. 26, n° 2, pp. 33-38
- GAYET J. et GOLD J.F. (2008), Le nouveau marketing touristique, *Espaces*, Septembre 2008, n° 262, pp. 3-6
- REBILLARD S. (2012), Marque de destination et identité territoriale, *Espaces*, Mai 2012, n°303, pp. 13-14
- VAN SANTEN D. (2010), Tourisme : les nouvelles stratégies de marketing territorial, *La Gazette des Communes*, 1<sup>er</sup> Février 2010, 5/2015, pp 20-27.



## CLUSTERS DE TOURISME, SUPPORT DE COMPÉTITIVITÉ DES ACTEURS ET DE L'ATTRACTIVITÉ DES VILLES TOURISTIQUES

Directeur de thèse :

**Professeur SAIR Aziz**

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

[azizsair@gmail.com](mailto:azizsair@gmail.com)

Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme

**Younes SLILEM**

Etudiant chercheur en première année

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

[Younes.slilem@gmail.com](mailto:Younes.slilem@gmail.com)

Laboratoire de Recherche sur les Etudes en Tourisme

### Résumé :

Aujourd'hui, le tourisme joue un rôle fondamental en tant que locomotive de développement économique et social de tout territoire, et en pleine période de mondialisation et de globalisation, la compétition entre les destinations devient de plus en plus une réalité à comprendre et un constat à modéliser. Cette concurrence entre les destinations ne cesse de s'intensifier, dès lors l'attractivité représente un objectif clé de la politique de gouvernance territoriale d'une région.

Dans ce sens, notre article escompte d'éclairer l'objet de notre recherche, à travers une analyse théorique et conceptuelle, autour de l'attractivité d'une ville touristique, et le rôle que peut jouer le « cluster du tourisme » dans l'amélioration de l'attractivité touristique.

**Mots-clés :** Attractivité touristique, Cluster touristique, Compétitivité, Territoire, Positionnement

### Abstract:

Nowadays tourism industry influences positively the economy of a country, which results a huge competition between regions, this competition between destinations continues to intensify, therefore attractiveness is a key objective of the territorial governance policy of a region. In this sense, our paper aims to light on the research object, through a theoretical and conceptual analysis.

**Key-words:** Destination attractiveness, Destination competitiveness, Tourism clusters, Territory, positioning

### Resumen :

Hoy, el turismo desempeña un papel fundamental como locomotora del desarrollo económico y social de cualquier territorio, y en un período de globalización y globalización, la competencia entre destinos se convierte cada vez más en una realidad para comprender y encontrar para modelar. Esta competencia entre destinos continúa intensificándose, por lo tanto, el atractivo es un objetivo clave de la política de gobernanza territorial de una región. En este sentido, nuestro artículo espera arrojar luz sobre el objeto de nuestra investigación, a través de un análisis teórico y conceptual.

**Palabras clave :** atractivo del destino, competitividad del destino, clusters turísticos, territorio, posicionamiento

## Introduction :

Aujourd'hui le secteur du tourisme préoccupe une place grandissante dans les stratégies de développement des territoires, ce qui engendre une compétition acharnée entre les destinations touristiques.

Chaque destination doit réfléchir aux fondements de son attractivité, pour répondre aux mutations flagrantes de la demande touristique, et pour la conception d'une destination attractive, nous avons besoins d'acteurs du tourisme compétitifs, qui coordonnent sous forme d'un réseau afin de renforcer leur attractivité.

Notre article est une analyse conceptuelle sur l'importance des clusters du tourisme en tant que facteur d'attractivité des villes touristiques et un support contribuant à la compétitivité des acteurs.

Par notre papier nous souhaitons apporter un éclairage sur les principaux concepts liés à notre problématique, et nous allons exposer l'origine des clusters ainsi qu'un aperçu sur les initiatives des clusters au Maroc, ensuite nous nous interrogeons sur les particularités des clusters touristiques. Enfin nous éclairons les résultats, ce travail reste une première étape dans un processus visant à produire une étude terrain, ce qui nous empêche de prononcer les choix méthodologiques.

## 1. Cadre théorique et conceptuel :

Eu égard à notre question de recherche qui porte sur l'attractivité et compétitivité des villes touristiques, nous proposons de mettre en lumière les notions qui sont au cœur de notre domaine de recherche, en l'occurrence, la notion d'attractivité, compétitivité touristique, territoire et celle du positionnement.

### 1.1. Le concept d'attractivité touristique

La définition de l'attractivité a été l'objet de plusieurs études en sciences économiques et sociales, et Selon Veltz (2004), elle doit intégrer trois dimensions : la mondialisation, la polarisation de l'économie et le mode d'organisation des entreprises d'un territoire (Veltz, 2004).

Face à cette nouvelle concurrence, les territoires doivent être attractifs dans le temps et dans l'espace. Il est important de spécifier que la notion d'attractivité s'est développée au même moment que la notion de compétitivité entre les villes et les territoires. Il y a eu ainsi une volonté « *de développer des dynamiques économiques susceptibles d'attirer de la main d'œuvre qualifiée ainsi que des richesses* » (PORTER, 1993). Porter montre que le concept d'avantage concurrentiel des nations pouvait être adapté au territoire. Dans un cadre plus économique, « *l'innovation n'est pas le facteur*

*déterminant de la compétitivité mais c'est l'environnement de la nation qui pousse le processus d'innovation des entreprises ».*

C'est ainsi, l'environnement qui joue un rôle primordial pour la compétitivité d'une entreprise ou bien même d'un territoire.

Selon Nathalie FABRY, (2009), « *l'attractivité d'une destination repose sur le tissu productif, le tissu résidentiel et le tissu touristique* ». Et pour JUBLOT, (2012), Il s'agit d'attirer des capitaux, des entreprises, des habitants et des touristes. L'attractivité territoriale peut aussi être définie comme « *la capacité d'un territoire à attirer et maintenir des ressources financières, technologiques et humaines* » (JUBLOT, 2012)<sup>1</sup>.

En général, comme le souligne Camagni, (2005), un territoire est dit « attractif » s'il est capable d'attirer des entreprises et des capitaux quelle qu'en soit la provenance à des fins productives et des populations à des fins résidentielles (Camagni, 2005).

## 1.2. Le concept de compétitivité touristique :

Afin d'exploiter leur attractivité, les destinations touristiques utilisent d'une manière rationnelle et adéquate leurs ressources touristiques afin d'atteindre une efficacité maximale.

Selon Dupont, (2012), « Le concept de compétitivité peut sembler facile à comprendre- à savoir l'expression d'une supériorité qualitative et quantitative d'une unité (entreprise, région, destination, etc.) par rapport à un ensemble de concurrents réels ou potentiels. Cependant, la complexité du concept de compétitivité devient évidente lorsque l'on cherche à la définir et à la mesurer. »<sup>2</sup>

Par exemple Porter (1990) considère que son ambiguïté découle de l'existence d'une variété de définitions qui rend difficile une définition complète et indiscutable de la compétitivité. Scott et Lodge (1985) expliquent cette complexité par la nature multidimensionnelle et relative du concept même de compétitivité.

Ces considérations font qu'aujourd'hui il existe une prolifération de définitions de la compétitivité (Scott et Lodge, 1985; Crouch et Ritchie, 1999, 2000; OCDE, 1994, et Newall, 1992).

Depuis le très célèbre modèle de compétitivité de Michael Porter (1990), un certain nombre d'auteurs tels que Ritchie et Crouch (1999), Guttierrez et Bordas (1993), Smeral (1996), Larry Dwyer (2004) ont tous développé des modèles de compétitivité appliqués au domaine du tourisme.

---

<sup>1</sup> Source, (Thibault.A, 2014)

<sup>2</sup> Source, ( Dupont.L, 2012)

Selon ces auteurs, l'environnement-micro et macro affectent simultanément "le cœur de la compétitivité" défini à travers ses quatre composantes que sont : "les ressources et attraits principaux" de la destination (la physiographie, la culture et l'histoire, le marché local, l'ensemble des activités proposées à la clientèle, les événements spéciaux, les distractions et superstructures); "les facteurs d'offre" (infrastructures, accessibilité aux lieux, services divers, hébergement, entreprises); "la gestion de la destination" (intendance, marketing, finance, capital, organisation, ressources humaines, information/recherche, qualité des services, gestion des visiteurs); et "la qualification des déterminants" (l'emplacement, les interdépendances, la sécurité, notoriété/image/marque, rapport qualité/prix).

### 1.3. Le concept du territoire :

Le concept de territoire, issu du latin « territorium », est apparu dans la langue française au XIII<sup>e</sup> siècle. Au début, ce concept a été employé pour désigner « un espace sur lequel s'exerçait une autorité ou une juridiction. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que les géographes ont considérablement élargi son champ sémantique (Pecqueur, Coissard, 2007) ».

Jusqu'aujourd'hui, aucune définition unique n'est proposée pour le concept du territoire, selon le terrain d'étude : économie, géographie, politique, etc, une panoplie de définitions peuvent être proposées :

Pour les géographes<sup>3</sup>, JEAN, Yves, 2002, le territoire peut être défini comme : un espace géographique qui regroupe en un tout un système de production complexe, composé de plusieurs composantes interalliées qui travaillent ensemble<sup>4</sup>.

Quant aux économistes, le territoire renvoie aux ressources. C'est la référence à des ressources qui sert de fondement à une offre. Elle est alors proche de la notion de « pôle de développement<sup>5</sup> ».

Au delà de ces angles, géographique et économique, Yvon PESQUEUX ajoute plusieurs domaines selon lesquels le territoire peut être autrement défini, dont le marketing :

Au niveau du marketing, le territoire est, de plus en plus, considéré comme un produit qu'il faut promouvoir et vendre. Donc, il peut être marketé voire être vu comme une marque. Dans ce sens le *territoire entre en phase avec la notion de « marque » et d'« image »* : c'est le stade de branding.

Aujourd'hui le territoire est au centre des stratégies d'attractivité pour le développement économique. Le territoire est le lieu où le phénomène est étudié, il est l'espace géographique pour lequel il y a une reconnaissance réelle des acteurs et qui est souvent associé à celle de frontière (George et Verger, 2000: 457). La compréhension du territoire et de ses limites physiques est essentielle à l'étude des phénomènes puisqu'elle permet de circonscrire la zone à l'étude. L'échelle ou l'importance de la zone à

<sup>3</sup> Beaucoup de géographes ont parlé du concept territoire : Auriac et Brunet, 1986 ; Le Berre, 1995 ; Di Méo, 1998 ; Lévy, 1999.

<sup>4</sup> JEAN, Yves. La notion de territoire : entre polysémique, analyses critiques et intérêts

<sup>5</sup> Yvon PESQUEUX, « La notion de territoire », (Colloque Propedia, Paris :France 2009)

l'étude dépend du phénomène étudié. Dans certains cas, le territoire sera plutôt petit, mais parfois le territoire peut représenter l'ensemble de la planète.

Selon Moine, (2007), Le territoire est un système composé de cinq principes fondateurs, dont quatre d'entre eux (appropriation, habitation, exploitation et échanges) contribuent à l'organisation de l'espace géographique, le cinquième (gestion) se référant au jeu des acteurs (Moine, 2007: 55). La notion de territoire est influencée par tous les éléments naturels et humains qui le composent, ce qui fait que cette notion n'est pas statique.

#### 1.4. Le concept du positionnement :

Au début des années 80, alors qu'apparaît une forme de révolution commerciale, naissent les premières tentatives de développement de la stratégie de positionnement sur le marché.

Généralement, le positionnement est considéré comme un choix stratégique qui cherche à donner à une offre (produit, marque ou enseigne) une position crédible, attractive et différente au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

Positionner un produit n'est pas un résultat, c'est une politique, qui cherche à influencer la perception du client.

Comme résultat, le positionnement est la manière dont la marque ou l'organisation veut être perçue par le public-cible. Il peut être vu comme : « Un acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. » (Ries et Trout, 2000).

Dans le contexte territorial, le positionnement, est la perception de l'offre territoriale, du point de vue du public-cible et par rapport à la concurrence. C'est une déclinaison de la vision stratégique du territoire. Pour Chamard, (2014), « c'est la place que veulent donner les élus, ou les responsables de la démarche de marketing territorial, au territoire dans l'esprit des publics ». Il peut être utilisé de façon précise ou générale, c'est-à-dire lorsqu'ils communiquent leurs avantages se présentent avec une image bien définie ou de façon globale.

## 2. La problématique de recherche :

Après l'exposition d'une analyse générale des concepts clés de notre objet de recherche, notre article cherche à répondre au questionnement de l'attractivité touristique en relation avec le « cluster touristique ».

En faisant donc écho aux choix conceptuels et contextuels soulevés, notre question générale de recherche peut être formulée de la manière suivante : **Comment le « Cluster touristique » participe à l'amélioration continue de l'attractivité d'une ville touristique ?**

### 3. L'origine des clusters :

Avant de projeter le concept de cluster au secteur de tourisme, il est primordial de faire un retour sur les origines de création du concept, il est né de l'observation de la tendance des entreprises industrielles à se regrouper autour d'un projet fédérateur pour partager des avantages liés à leur proximité et à la nature des relations économiques qui s'établissent entre elles. « Il a été mis en évidence dès la fin du 19ème siècle par Alfred Marshall, économiste anglais qui a étudié des villes industrielles en plein essor comme Birmingham et Sheffield. » (Becattini, 1992)

Marshall développe, en effet, « *l'hypothèse que la performance économique peut s'exprimer à travers une configuration caractérisée par une concentration géographique et sectorielle d'entreprises fortement spécialisées, certes indépendantes, mais complémentaires* ». Il ajoute que ces acteurs développent des relations immatérielles pour gagner une dimension sociale et territoriale. Il caractérise ces relations par ce qu'il nomme l'« atmosphère industrielle » où se mêlent concurrence et coopération, s'élaborent des dispositifs complexes de régulation, d'apprentissage, de coordination entre ces entreprises qui sont en situation de proximité géographique.

Ce concept de district industriel a été repris et réactualisé vers la fin des années soixante dix, par des chercheurs italiens (Trigilia C., 1986 ; de Bagnasco, 1991 ; Garofoli G. 1992 ;...), principalement Becattini pour expliquer le développement spectaculaire de la troisième Italie. Il est défini par ce dernier comme « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné. (...) Il tend à y avoir osmose parfaite entre communauté locale et entreprises » (Becattini, 1992, p.36)<sup>6</sup>. Selon Becattini, cette définition fait de l'osmose entre le système des entreprises et la communauté locale le coeur du fonctionnement et de la dynamique du district. Autrement dit, de purement économique chez Marshall, le concept de district est devenu, avec Becattini, « socio-économique ».

Michael Porter remet la notion de district industriel au goût du jour dans les années 1980 sous le terme de « cluster ». En avançant certains facteurs explicatifs de la compétitivité des pays, Michael Porter a mis en évidence l'importance des clusters et plus tard, il en précise les causes. La combinaison de relations de concurrence et de coopération entre les entreprises d'un territoire limité induirait un meilleur apprentissage, une diffusion de l'innovation plus forte et donc une plus grande compétitivité des industries localisées dans un cluster. Il insistera sur l'importance de la proximité des acteurs dans la constitution d'un cluster, dans la mesure où elle génère des externalités bénéfiques aux entreprises le composant. L'auteur définit le cluster comme étant « la concentration géographique d'entreprises

<sup>6</sup> Becattini G. (1992), op. cit. Becattini G. (1992), «Le district marshallien : une notion socio-économique», dans Benko G. et Lipietz A. (sous la dir.), Les régions qui gagnent-Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Presses Universitaires de France, Collection Economie en Liberté, Paris, pp. 35-55.

interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes » (M. Porter, 1998, p. 197)<sup>7</sup>.

Selon Porter les clusters peuvent, en effet, être compris comme des regroupements d'entreprises et d'institutions liées à la connaissance (universités, centres de recherches, collectivités locales, etc.), proches géographiquement, partageant un même domaine de compétences et travaillant en complémentarité.

#### **4. Initiatives au Maroc :**

Dans le contexte économique mondial actuel, les pays développés et ceux en voie de développement ont fait le pari des pôles et des agglomérations d'entreprises, afin de consolider la compétitivité des territoires et ainsi de l'économie nationale.

S'inspirant des expériences internationales, le Maroc s'est investi dans le renforcement de la compétitivité territoriale, à travers des politiques volontaristes, afin de permettre l'éclosion d'une industrie forte en valeur ajoutée et l'ancrage d'une logique d'innovation et de compétitivité territoriale.

C'est à partir de 2009 qu'une panoplie de clusters ont été maintenus dans le cadre de l'Initiative Maroc Innovation, notamment le Maroc Numeric Cluster (MNC). La politique suivie par le gouvernement vise, en effet, à susciter des projets à favoriser l'agglomération et la coopération des entreprises dans plusieurs secteurs et le renforcement des liens avec les institutions locales aussi bien privées que publiques. L'objectif est de fournir aux entreprises appartenant au cluster une assistance pour leurs activités communes et de créer un environnement global favorable à leur développement et à leur compétitivité.

La chronologie des initiatives au Maroc :

1995 : Maroc compétitif, s'appuie sur des industries dynamiques spécialisées soit dans le just-in-time, soit dans la transformation à forte valeur ajoutée des ressources naturelles (produits de la mer, horticulture) ou encore dans les services liés à l'export (tourisme, informatique). Pour créer le cercle vertueux de la croissance, les grappes d'industries interdépendantes devront jouer le rôle moteur, soutenues par une infrastructure économique saine et des politiques d'encouragement à la concurrence.

2005 : Plan Emergence : ce plan représente une nouvelle phase dans la politique industrielle qui se veut volontariste et qui met en avant les facteurs compétitifs du pays. Ce plan cible des secteurs et des métiers où le Maroc peut se positionner au niveau international dans le cadre de la spécialisation qui se profile derrière la mondialisation des économies.

---

<sup>7</sup> Porter M., 1998, On Competition, Harvard Business School Press, p. 197.



2009 : « Pacte National pour l'Emergence industrielle », Le pacte national pour l'émergence industrielle est un contrat programme visant à développer l'industrie au Maroc à travers le développement des métiers mondiaux du Maroc, à mettre à niveau le tissu de PME marocain, à améliorer la formation professionnelle et le climat des affaires.

- Initiative Maroc Innovation / Technoparks /

-Les plateformes Industrielles Intégrées (P2I)

- « Clusters Associations », proche des pôles de compétitivité

2014 : Plan d'accélération industrielle

## 5. Particularités des clusters touristiques :

Le cluster de tourisme se diffère de celui appliqué à l'industrie, Selon Nathalie Fabry le cluster touristique regroupe des acteurs autour de ressources matérielles (le *Hard*) et immatérielles (le *Soft*) spécialisées (Fabry, 2012). La concentration géographique des acteurs, leur complémentarité amont et aval et la recherche d'externalités de réseaux et d'infrastructures, sont des caractéristiques communes entre les deux.

Le cluster de tourisme est un arrangement institutionnel fondateur pour une destination qui cherche à améliorer et/ou à pérenniser son attractivité. Les spécificités du secteur du tourisme, notamment la forte atomisation des acteurs et le fait que la destination soit un lieu de création et de captation des richesses, rendent le cluster de tourisme unique. Il stimule l'activité d'autres secteurs (loisirs, artisanat local, commerces, transport, services, sport, monuments, banque, santé, télécommunications, bâtiment...) et impose le développement d'infrastructures souvent indivisibles (routes, aéroports, fournitures énergétiques, traitements des déchets et des eaux usées...).

Dans l'approche porterienne, un cluster est « un réseau territorial constitué de PME et de TPE, appartenant à une même filière (ici le tourisme). Dans ce contexte économique, l'organisation des TPE-PME du tourisme en cluster représente une voie décisive de redressement de la compétitivité des entreprises, mais aussi de l'attractivité des territoires ».<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Porter, Michael (1998) « Clusters and the New Economics of Competition » Harvard Business Review, novembre p 77-90

## 6. Les résultats de la recherche :

D'après notre analyse conceptuelle, nous constatons que le principal défi que nous essayons de surmonter ici est de trouver des corrélations logiques et soutenables entre l'attractivité d'une ville touristique et le cluster du tourisme, en soulignant le rôle des attributs et du positionnement. Pour ce faire nous proposons quatre hypothèses

H1 : L'attractivité du territoire, dépend du nombre d'attributs : Essentiellement, le concept d'attractivité du territoire est associé à des attributs qui composent le territoire et qui lui permettent de le rendre attractif, que ce soit pour y vivre, établir son entreprise, le visiter, etc. L'attractivité du territoire peut donc être associée à l'attrait qu'il présente par sa composition et à la rétention de sa population.

H2 : La diversité des attributs accroît l'attractivité du territoire : Dans un contexte touristique, les attributs qui composent le territoire sont un ensemble d'attraits tangibles et intangibles qui influenceront positivement ou négativement les touristes. Pour son attractivité, un territoire doit être en mesure d'offrir des infrastructures et des services qui permettront aux voyageurs de vivre une expérience remarquable, unique et intense. Les structures d'accueil et les moyens de transport jouent un rôle majeur dans le développement d'un produit touristique.

H3 : Le positionnement d'une ville touristique est conditionné par les attributs de l'attractivité : Les destinations se positionnent afin de créer une image positive pour se démarquer des autres, mais aussi pour indiquer la tangente qu'elles veulent prendre (tourisme de masse, tourisme d'affaires, tourisme écologique, etc.). Le positionnement d'une destination touristique se fait par une suite d'éléments tangibles et intangibles qui sauront intéresser les consommateurs (la sécurité, la qualité du service, l'expérience vécue, des attraits uniques, des paysages magnifiques, une tranquillité d'esprit, etc.).

H4 : Le cluster touristique accroît l'attractivité d'un territoire : Le développement du tourisme, dans les destinations touristiques, doit être un axe majeur d'une stratégie de développement régional plus générique, mais généralement l'effet peut être partiellement limité, car les complémentarités ne sont pas faciles à mettre en place. Une vision plus large est nécessaire pour développer le tourisme de manière plus systémique en tant que moteur du développement régional, ou national, en interaction avec d'autres secteurs et industries. Autrement dit, une politique de clusters pourra éventuellement mettre en place un cluster de tourisme favorisant l'atteinte de l'objectif escompté.

## **Conclusion**

Le concept de cluster fait l'objet de nombreuses recherches dans le tourisme et inspire des expériences de développement touristique dans le monde entier. L'application de ce concept peut permettre au territoire touristique d'améliorer son attractivité.

Après avoir identifié le domaine de recherche, ce travail a comme but de présenter question principale de recherche ainsi que les concepts théoriques. De même, la présentation des hypothèses qui guideront notre recherche.

Ce premier travail, trouve ses limites dans le caractère conceptuel, les prochaines étapes consistent à approfondir notre lecture afin de délimiter les contours conceptuels et méthodologiques de notre recherche, suite à quoi, nous finaliserons le processus d'opérationnalisation de nos concepts.

**Références bibliographiques :**

Becattini G. (1992), op. cit. Becattini G. (1992), «Le district marshallien : une notion socio-économique», dans Benko G. et Lipietz A. (sous la dir.), Les régions qui gagnent-Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Presses Universitaires de France, Collection Economie en Liberté, Paris, pp. 35-55.

BORIES-AZEAU, Isabelle ; C. FABRE ; P. FAILLENET et Anne LOUBES (2008) « La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter firmes », DANS LECOUTRE, Marc et Pascal LIEVRE (sous la direction de), *Management et réseaux sociaux*, p. 279-291. Paris : Hermes Science Publishing.

CAMAGNI, Roberto et Denis MAILLAT (2006) *Milieux innovateurs, théorie et politiques*, Paris : Economica, Anthropos. 502 p.

CLERGEAU, Cécile et Philippe VIOLIER (2011) *Les clusters tourisme : quels enjeux pour les systèmes d'information ? Une analyse exploratoire : XVI<sup>e</sup> conférence de l'Association Information et Management* (25 au 27 mai). Institut d'Administration des Entreprises, Saint Denis de la Réunion.

COURLET, Claude (2002) « Les systèmes productifs localisés, un bilan de la littérature », *Étude et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, vol. 33, p. 27-40

DA CUNHA, Sieglind Kindl et João Carlos DA CUNHA (2005) « Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development », *Brazilian Administration Review*, juillet-décembre, vol. 4, p. 47-62.

DENICOLAI, Stephano ; Gabriele CIOCCARELLI et Antonella ZUCHELLA (2010) « Resource-based Local Development and Networked Core-competencies for Tourism Excellence », *Tourism Management*, vol. 31, p. 260-266

DWYER, Larry et Chulwon KIM (2003) « Destination competitiveness: a model and indicators », *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n° 5, p. 369-413.

EIGLIER, Pierre et Eric LANGEARD (1987) *Servuction, le marketing des services*, Paris : McGraw-Hill. 205 p.

FABRY, Nathalie (2008) « Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs, une solution pour conforter le tourisme d'affaires et événementiel parisien », DANS LEMASSON, Jean-Pierre et P. VIOLIER (sous la direction de), *Destinations et Territoires*, vol 1 : Coprésence à l'œuvre, p. 55-68. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

MARCELPOIL, Emmanuel et Hugues FRANÇOIS (2008) « Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. 2, p. 179-191.

PORTER, Michael (1998) « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 77-90.

## LE MARKETING DE LA DESTINATION MAROC A L'ETRANGER

### Auteurs :

**-M. BENBBA Brahim**, professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire Marketing, Logistique et Management à l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion « ENCG » de Tanger (Maroc), directeur de publication de la Revue marocaine de management, logistique et transport.

E-mail : ibenbba@gmail.com ; Tel : +212661674255.

**-Mme CHIBANI Lamiae**, doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion « ENCG » de Tanger (Maroc), CEDOC « Economie, Gestion et Développement durable » et professeur à l'Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, Maroc.

E-mail : Lamiaefes2012@yahoo.fr ; Tel : +212659542415.

**- M. ABRAHAL El Bakkal**, professeur habilité à diriger des recherches à l'Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger « ISITT » (Maroc), membre de l'Association Marocaine des Experts et Scientifiques du Tourisme « AMEST » et de l'Association Française Droit et Management « AFD&M ».

E-mail : abraham2003@yahoo.fr ; Tel : +212699723851.

### Résumé :

Le pays du Maroc s'étale sur 3500 Km de côtes, il dispose de potentialités balnéaires exceptionnelles. Compte 9 éléments inscrits au patrimoine culturel immatériel de l'Unesco. De plus, le pays offre des paysages variés et contrastés (mers, montagnes, vallées et déserts), ses villes impériales, ses médinas médiévales, sa gastronomie mondialement reconnue, son artisanat réputé et son hospitalité légendaire, font du Maroc une destination de dépaysement de rêve et le qualifie comme un pays réceptif et ouvert au développement à l'image de toutes destinations touristiques.

Notre travail de recherche consiste à mettre en lumière la destination Maroc par rapport à ses concurrents directs il s'agit des destinations émergentes à titre d'exemple la Turquie et l'Espagne. Le marketing représente l'une des pratiques qui sont le plus contemplées par les mutations technologiques, notant la révolution dans les modèles de réservation des voyages afin d'accompagner le nouveau virage du numérique. Afin de parcourir ce nouveau rythme les organisations de promotion de la destination Maroc doivent s'adapter aux changements actuels via l'adoption de nouvelles pratiques innovantes pour promouvoir le Maroc à l'étranger, dont l'objectif de livrer une bonne image de marque de cette destination pour accaparer de nouvelles parts de marchés.

**Mots clés :** marketing de destination, tourisme, satisfaction, Maroc.

### Resumen :

El país de Marruecos se extiende a lo largo de 3.500 km de costa, con un potencial marítimo excepcional. Tiene 9 elementos incluidos en el patrimonio cultural inmaterial de la UNESCO. Además, el país ofrece paisajes variados y contrastantes (mares, montañas, valles y desiertos), sus ciudades imperiales, sus medinas medievales, su gastronomía de renombre mundial, su reconocida artesanía y su legendaria hospitalidad, hacen de Marruecos un destino de ensueño y lo califican como un país receptivo abierto al desarrollo como cualquier destino turístico. Nuestro trabajo de investigación consiste en destacar el destino Marruecos en relación a sus competidores directos, estos son destinos emergentes como Turquía y España. El marketing es una de las prácticas más contempladas por el cambio tecnológico, destacando la revolución en los modelos de reservación de viajes que acompañan al nuevo cambio digital. Para seguir este nuevo ritmo, las organizaciones de promoción de destinos de Marruecos deben adaptarse a los cambios actuales adoptando nuevas prácticas innovadoras para promocionar a Marruecos en el extranjero, incluyendo el objetivo de ofrecer una buena imagen de marca de este destino para captar nuevas cuotas de mercado.

Palabras clave : marketing de destinos, turismo, satisfacción, Marruecos.

## INTRODUCTION

Dépasser la concurrence spécialement faite par les pays du bassin méditerranéen, développer davantage son secteur touristique, l'adapter à la clientèle potentielle et se positionner dans le marché mondial autant que destination attractive tels sont les objectifs du Maroc. Certes, le pays a tous les moyens et les atouts nécessaires pour assurer cette mutation considérée comme locomotive de son économie. Le Maroc est bordé par deux façades maritimes et pourvu de quatre chaînes de montagnes, il présente une incontournable diversité géographique, une diversité culturelle du nord vers le sud, une stabilité politique c'est un pays de contrastes c'est à cela que tient l'irréductible personnalité du Maroc. Depuis l'indépendance et jusqu'à la fin du 2<sup>ème</sup> millénaire, les plans de développement du secteur n'ont pas pu hisser la destination Maroc au rang qu'elle mérite. A partir de 2001, une concertation nationale entre les professionnels du secteur et l'administration du tourisme a donné lieu à un premier contrat programme touristique sur la période 2001-2010 nommé vision 2010. Cette première stratégie nationale a irrigué le tourisme en priorité nationale et a contribué à un développement remarquable de l'activité touristique, notamment l'évolution de la capacité litère, accroissement des arrivées touristiques, le chantier d'aménagement de 6 stations balnéaires plan Azur, amélioration des dispositifs de formation, augmentation des recettes et création des emplois directs et indirects.

Les objectifs tracés dans le cadre de cette vision n'ont pas été atteints à 100% mais elle a participé au développement du secteur. Une nouvelle dynamique est basée sur une méthode de prévoyance sur les points faibles de la Vision 2010, avec une gouvernance basée sur une logique d'alliance entre les partenaires publics et privés en vue de mettre en œuvre la vision stratégique du tourisme « Vision 2020 » qui s'articule autour de 6 axes prioritaires : tourisme balnéaire Azur 2020, Eco/Développement Durable, Patrimoine et Héritage, Animation, Sports et Loisirs, Niches à forte valeur ajoutée : Affaires, Bien-être et Santé, Tourisme interne « plan Biladi ».

Une telle vision ne pourrait être concrétisée que par la concentration des efforts de toutes les parties prenantes et organisations concernées par l'activité touristique afin de promouvoir la destination. Ainsi le Maroc, nulle monotonie à le parcourir, au fil des paysages, mers et déserts, plaines et plateaux, gorges et alpages, steppes et oasis. Toutes ces potentialités impliquent un engagement sérieux pour donner de l'envol à cette destination. L'évaluation d'une démarche de marketing de destination consiste à mesurer les changements vécus par la destination Maroc à court, moyen et long terme sous l'impulsion de ce processus volontariste, collectif, et doté d'objectifs prédéterminés.

En ce qui est de **la problématique** de notre contribution, compte tenu de la rude concurrence que connaît le secteur du tourisme dans le monde et le manque d'attention attribuée à la promotion de la destination « Maroc », nous constatons qu'il est nécessaire d'effectuer cette recherche afin de mieux comprendre la situation de cette destination au sein de cet environnement incertain, en répondant à des questions liées à la problématique centrale suivante : Comment peut-on conquérir de nouveaux marchés afin de promouvoir la destination Maroc ?

Les **Objectifs** de ce papier consistent à clarifier 4 éléments essentiels à savoir :

- Le concept de marketing de destination ;
- Aperçu sur la marque Maroc comme destination touristique ;
- L'état des lieux du tourisme au Maroc ;
- Le rôle de l'ONMT et l'importance du digital pour promouvoir une destination, en général, et la destination Maroc à l'étranger, en particulier.

## 1. PANORAMA DE DEFINITIONS :

### 1.1 Le concept marketing de destination :

Le Marketing de destination peut être défini comme « l'ensemble des moyens d'action utilisés pour influencer le comportement des consommateurs et leur faire choisir une destination donnée » (Nicolas Barret, 2016). Il est perçu aujourd'hui comme un élément fondamental pour assurer la croissance des destinations touristiques dans un contexte de plus en plus globalisé (WTO, 2011, cité par Pike et Page, 2014). Le marketing de destination est une branche du marketing axée sur la promotion d'une ville, d'une région ou d'un pays en particulier. L'objectif principal des opérateurs de la gestion ou du marketing de destination est d'augmenter le nombre de visiteurs dans un lieu donné (Trifon Tsvetkov, 2019).



Nous retenons que le marketing de destination n'est pas dépassé, il est toujours primordial pour la promotion et doit accompagner les clients et à leur fournir le contenu qui répond à leurs besoins. Actuellement, la révolution digitale donne aujourd'hui une priorité sans précédent au marketing de destination. Le cycle du voyage est aujourd'hui intégralement digital : des phases d'inspiration, de recherche, de comparaison, d'achat de préparation puis de voyage et de récit.

### **1.2 Définition du concept destination touristique :**

Une destination touristique se définit comme un territoire commercialisé qui traduit des directions culturelles et territoriales spécifiques. Elle peut être analysée en tant que marque puisqu'elle consiste en une somme d'activités et de processus qui associent consommateurs et producteurs (Frochot et Legohérel, 2007). La prospérité d'une destination touristique est donc dépendante du nombre et de la diversité des produits proposés, ainsi que de l'efficacité de ses efforts marketing et du soutien communautaire (Bornhorst et al., 2010).

### **1.3 L'image de marque d'une destination touristique :**

En marketing classique, l'image de marque se définit comme l'ensemble des associations et des impressions qu'un consommateur a en mémoire à propos d'une marque (Keller, 1993, Aaker, 1991). Au sein de la recherche en tourisme, la distinction est faite entre image induite, image organique et image complexe formée à la suite d'un séjour touristique. Par ailleurs, dans le cadre des destinations touristiques, l'image de marque est reconnue comme étant un facteur décisif dans le choix d'une destination touristique (Baloglu et McCleary, 1999). Nous retenons dans cette recherche la définition de Cai (2002) qui, par analogie aux recherches d'Aaker (1991) et de Keller (1993), définit l'image de marque de la destination comme l'ensemble des perceptions d'une destination, reflétées par les associations contenues dans la mémoire du touriste. Depuis la fin des années 1990, les travaux académiques se sont centrés autour de la définition de telles marques et de leurs particularités. Plus récemment, certains auteurs se sont aussi intéressés au concept de personnalité de la marque de destination et à son rôle dans la formation des préférences des touristes. Les chercheurs s'accordent à dire que l'image d'une destination touristique est une évaluation globale qui est déterminante pour la formation des préférences et pour le choix de la destination touristique (e.g. Milman et Pizam 1995 ; Jenkins 1999 ; Tasci et Gartner 2007). Les revues de littérature par Jenkins (1999) ou Echtner et Ritchie (2003) montrent que les attributs les plus utilisés dans les études d'images sont les scènes touristiques et les attractions naturelles, l'hospitalité et l'accueil des résidents, le climat, le rapport qualité/prix et les distractions. Cependant, une mesure exhaustive de l'attitude doit inclure à la fois des caractéristiques fonctionnelles et des variables psychologiques (Shavitt 1990 ; Sirgy, Johar, Samli et Claiborne 1991 ; Chon 1992). En complément, le fait de vivre des expériences positives avec la destination est aussi essentiel puisque les touristes qui ont eu une expérience satisfaisante avec une destination sont plus enclins à envisager d'y revenir et à la recommander à leurs proches (Chi et Hailin, 2008 ; Wu, 2016).

### **1.4 Définition de l'attractivité :**

Selon Angeon et al. (2007), la notion d'attractivité peut être définie comme la capacité à drainer et à attirer des hommes, des activités/fonctions et des compétences sur un territoire grâce à ses ressources, sans les dilapider et sans négliger la qualité de vie des populations. À ce titre, le développement durable joue un rôle parfois majeur en matière d'attractivité du territoire (Leroux et Pupion, 2014). Dans le cadre du tourisme, la fidélité attitudinale est le plus souvent étudiée sous la forme d'intention de revisite et de recommandation (Qu, Kim et Im, 2011). Aussi, l'image globale du territoire est l'un des facteurs les plus importants pour expliquer ces mêmes comportements (Bigné et al., 2001, Prayag et Ryan, 2012, Murray, 1991).

## **2. LE MARKETING DE LA DESTINATION MAROC :**

Dans le cadre de la pratique de promotion du tourisme, prospecter des visiteurs potentiels et fidéliser les visiteurs actuels de la destination Maroc est un facteur primordial pour prospérer dans un marché concurrentiel, l'encouragement de la demande touristique est aussi une responsabilité incombant à différents acteurs. Sur le plan local régional et national, il faut souvent ajouter à cela le développement de l'offre de la communication et d'informations aux visiteurs. Le marketing d'une destination touristique n'est pas seulement un produit ou un service mais elle représente un « package » multivarié de composantes authentique propre à la destination d'où l'importance de la rendre attractive. Ainsi se décline le rôle des organisme de promotion de la destination cas de l'Office national marocain de

tourisme (ONMT) pour le marketing du Maroc qui vise toujours à promouvoir le Maroc à l'étranger en mettant un plan d'action concernant le marketing de cette destination autant que pays diversifié et qui offre un éventail de prestations à ses touristes, afin de les mettre à l'aise et répondre à leurs besoins.

### **2.1 La marque « Maroc » comme destination touristique :**

Avec une diversité culturelle, patrimoniale, traditionnelle et naturelle, le Maroc a opté pour la promotion du secteur touristique et il l'a mis au cœur de sa stratégie de développement pour renforcer la destination Maroc à l'échelle internationale à travers un plan d'action volontariste susceptible de déclencher une dynamique de développement touristique. L'ONMT a pour mission de promouvoir et de commercialiser la destination « Maroc » aussi bien au niveau national qu'à l'étranger et ce à travers son orientation vers le 100% numérique en ce sens que la destination Maroc puisse rattraper le temps perdu. L'enjeu est de passer vers une marque Maroc 100% digitale, à l'instar de certains pays comme le Portugal. Cette stratégie formulée au niveau national, a créé une dynamique positive auprès de tous les opérateurs du Tourisme, permettant de déployer toutes les ressources aussi bien humaines que matérielles afin d'atteindre les objectifs retracés et réaliser les attentes nationales. En assurant un positionnement fort de la destination Maroc, ces opérations ont des retombées positives pour la société, L'objectif est de stimuler le tourisme interne et d'attirer les arrivées de touristes internationaux au Maroc à travers une nouvelle politique de gestion durable du portefeuille de destinations, il faut bien maintenir les marchés classiques par ce qu'ils sont importants et démarcher aussi les pays lointains la Chine, la Corée du Sud, le Japon, etc. ce sont des marchés à potentiel mondial. Principalement la Chine qui est le 1<sup>er</sup> marché avec 130 millions de voyageurs. C'est l'explosion du pouvoir d'achat de la classe moyenne chinoise qui booste ce marché. Il s'agit aussi d'inciter les touristes à prolonger leur séjour, à découvrir plusieurs destinations et à revisiter le pays comme marque touristique. En effet, une marque repose sur un sens, une valeur ajoutée qu'elle apporte aux consommateurs.

### **2.2 Potentialités de la destination Maroc :**

#### **2.2.1 L'offre touristique :**

L'offre touristique se réfère à « l'ensemble des services et biens finals proposés par le secteur touristique aux consommateurs. Elle se mesure en termes de capacité d'équipements (e.g. le nombre d'anneaux dans un port de plaisance, ...), d'hébergement (e.g. le nombre de chambres ou de lits d'hôtels, ...) et de transports touristiques (e.g. le nombre de sièges offerts par les compagnies aériennes) »<sup>1</sup>.

#### **2.2.2 L'offre originelle :**

*- Les atouts géographiques et climatiques :*

Le Maroc offre un tourisme de qualité grâce à des atouts géographiques incontestable. Il est situé à la pointe nord-ouest du continent africain et au sud immédiat du Détroit de Gibraltar, à la croisée du monde arabe, de l'Europe et de l'Afrique. Cela lui permet d'occuper une place privilégiée dans le domaine des échanges humains. Le Maroc (710.850 km<sup>2</sup>) bénéficie d'une large ouverture maritime, ce qui renforce sa position de carrefour d'influences culturelles, climatiques et commerciales. Il totalise près de 3500 km de côtes, alors que ses frontières terrestres ne représentent que 2000 km (Algérie et Mauritanie). Le pays doit aussi son originalité à sa diversité géographique qui est singulière car on y trouve des plaines, des montagnes, des déserts, des côtes. Les montagnes occupent 1/3 du territoire marocain et atteignent des hauteurs non négligeables. Plusieurs sommets franchissent la barre des 4000 mètres. La montagne « Toubkal », le plus haut sommet du pays, culmine à 4167 mètres, là où il y'a le parc national Toubkal. Le climat du Maroc est très différent selon les régions. Les régions littorales bénéficiant d'un climat tempéré contrastent avec le climat désertique du Sud et de l'Est du pays. Pendant le printemps, le Maroc offre la garantie d'un ensoleillement d'excellente qualité la majeure partie de l'année. Le printemps est particulièrement doux et agréable. Il y fait autour de 23-26 °C à Agadir et Marrakech. En été, les chaudes températures de l'été sont tempérées sur les côtes par le vent de la mer. Au-delà du Haut Atlas, le sud du pays connaît des températures élevées (38 °C en moyenne), ce qui incite les touristes à visiter cette destination pour profiter de la fraîcheur et du climat exquis qui règnent en été en montagne comme, à titre d'exemple, au Val d'Ifrane (à 1650 mètres

<sup>1</sup>DEWAILLY, J.-M. et FLAMENT, E. (2000), Le tourisme, Paris, SEDES, Coll. Campus Géographie.

d'altitude) avec ses pâturages, ses sous-bois et ses cascades. Au Maroc, le climat est adéquat à toutes les attentes, toutes saisons confondues.

*Hypothèse 1* : le climat est le principal motif d'attraction des touristes au Maroc.

- *Les atouts culturels (Aperçu historique)* :

L'histoire du Maroc remonte à près de 3000 ans. Était sous le contrôle dès la préhistoire des populations Berbères, puis des peuplements Phéniciens, Carthaginois, Romains, Vandales et Byzantins avant d'être islamisé par les Arabes en 788. Pendant un siècle après la conquête arabe, différentes dynasties se sont succédé, Mérinides, Idrissides, Almoravides, Almohades, Wattassides et enfin les Alaouites, chacune imprégnant sa marque. Le Maroc a aussi connu, à partir de 1860, une occupation espagnole, puis en 1912 la France a imposé un protectorat sur le pays, indépendant depuis mars 1956. Cet enchaînement de peuples aux cultures diverses et variées a permis de donner au Maroc sa signature culturelle unique qui est l'une des plus diversifiées du monde arabe. Le Maroc est célèbre pour ses quatre villes impériales : Fès, Marrakech, Rabat et Mekhènes. Rabat est la capitale politique et administrative du Maroc, ville Impériale depuis moins d'un siècle, possède néanmoins certains attraits touristiques : la Casbah des Ou daïas, la Tour Hassan, le Mausolée de Mohammed V, le Musée archéologique et la nécropole du Chellah et bien d'autres pôles d'attraction.

Casablanca, la capitale économique du Maroc, est une ville de transit. Métropole internationale dont le développement est inséparable de l'activité portuaire, revêt aujourd'hui une importance majeure pour le monde des affaires. Cité commerciale et ville industrielle, connue par la mosquée Hassan II, une nef divine, avec une salle de prière d'une contenance de 25000 fidèles et une esplanade de 80000. Ce joyau religieux constitue un subtil mélange de l'architecture traditionnelle marocaine et de la technologie la plus sophistiquée.

Dès le XII<sup>ème</sup> siècle, lorsque la plus impériale des cités marocaines accueille ses hôtes, elle entend leur faire partager le plus précieux des arts de vivre. Fès rivalise avec Venise, Florence, Athènes comme un patrimoine universel vivant. Le raffinement de ses palais, la richesse de ses musées, la grandeur de ses médersas qui abritèrent les plus grands savants de l'âge d'or, la profusion de ses mosquées comme autant d'hommages à la grandeur de Dieu sont, pour les amoureux de la culture et des arts, une invitation à découverte sans cesse renouvelée. Perle du monde arabe, Fès est la capitale spirituelle, intellectuelle et culturelle du Maroc. Doyenne des villes impériales, Fès fut fondée en 789 après JC par Idris Ier. De nos jours, Fès est sans doute la ville la plus authentique d'Afrique du Nord. Ses trésors de l'art arabo-andalou, sa médina médiévale de Fès el-Bali et ses artisans de grand talent en font la gardienne des traditions de l'Islam. Les souks de Fès sont très réputés. Fès organise chaque année le festival des musiques sacrées du monde. Ce dernier fut désigné en 2001 comme l'un des événements marquants ayant contribué d'une façon remarquable au dialogue des civilisations.

La ville de Marrakech a été consacrée nouvelle destination au monde pour 2015 par le site de voyage Tripadvisor. Ce classement a été réalisé pour donner suite à la collecte de plus de 200 millions d'avis et opinions de voyageurs. Plus qu'une cité, c'est une perle polie par l'histoire et le goût de l'accueil, sachant accueillir ses invités à bras ouverts depuis des siècles, elle est donc le lieu de tourisme par excellence. Composée de deux parties, la nouvelle ville et l'ancienne ville, dite "Médina". Cette dernière constitue le centre névralgique et le cœur historique de la ville de Marrakech. S'étendant sur une superficie globale de 600 hectares, elle est l'une des plus vastes médinas du Maroc et la plus peuplée d'Afrique du Nord. Ses célèbres remparts ont subi d'importantes modifications au gré des dynasties et aujourd'hui, la hauteur des murailles oscille entre 8 et 10 mètres et elles s'étendent sur une distance totale dépassant les 19 kilomètres. La présence d'une diversité des modes d'hébergement à savoir les Riads, les maisons d'hôtes, articulées autour d'une cour centrale, a généré de profondes transformations sociologiques au sein de la Médina de Marrakech, mais elle a su garder son authenticité. Pas loin de 55000 artisans y travaillent à ce jour, répartis dans les différents quartiers thématiques organisant géographiquement la médina, car Marrakech est aussi la capitale de l'artisanat marocain. Quant à la nouvelle ville, elle constitue le contraire de l'ancienne ville : nouveaux bâtiments, grands magasins, palmeraies, golfs, parcs, hôtels, discothèques, piscines et autres. Marrakech est souvent appelé le deuxième Ibiza par la présence des discothèques que compte la ville. Les principaux sites touristiques sont « la Place Djamaa el Fna », « la Mosquée de la Koutoubia », « El Mouassine », « Tombeaux des Saadiens », « le fameux Jardin Majorelle » et les souks, les plus célèbres du Maroc.

La gastronomie marocaine a longtemps été considérée comme l'une des cuisines les plus diversifiées au monde. C'est le résultat de l'interaction de plusieurs siècles entre le Maroc et le Monde extérieur.

Les épices y sont largement utilisées, comme le safran, la menthe, les olives, les oranges, les citrons. Le couscous est le plat le plus célèbre du Maroc avec la pastilla, le tajine et la harira. La boisson la plus populaire est le thé vert à la menthe.

Il y a un éventail de ville touristique qui représente l'offre balnéaire comme Tanger, Larache, Assilah, El Mdiq, Tétouan, El Jadida, Agadir, Essaouira et bien d'autres villes exceptionnelles pour la pratique du tourisme.

*Hypothèse 2 :* le tourisme culturel et balnéaire sont les deux pratiques prisées par les touristes au Maroc.

### **2.3 Etat des lieux du tourisme au Maroc :**

Fort de 12,3 millions d'arrivées en 2018, le bilan fait que la destination Maroc maintient sa première position en Afrique. Plus encore, le Maroc figure dans le top 30 mondial parmi des marchés matures tels que la France, l'Espagne, les Etats-Unis, le Portugal, la Turquie, l'Egypte et la Grèce « Les réalisations à fin avril 2019 confortent la tendance haussière de la destination Maroc avec 3,6 millions d'arrivées aux postes frontières et 7,9 millions de nuitées, soit une croissance de 6% par rapport à 2018 ». Pour la saison estivale 2019, elle enregistre près de 25% de hausse des capacités aériennes grâce aux 40 nouvelles routes aériennes mises en place entre les principaux marchés émetteurs et les différentes régions du Royaume, selon l'Office du tourisme.

Le nombre de touristes espagnols a significativement évolué au fil des années. Il a affiché un pic en 2010 et en 2012 directement suivi par un léger recul entre 2013 et 2016, pour voir leur rythme se redresser depuis 2017. Il est passé de 540186 en 2007 à 814069 en 2018, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 3.8 % sur la période 2007-2018. En 2018, les arrivées des espagnols ont enregistré une augmentation de 14.5 % par rapport à 2017, représentant sur cette même année 12.19% du total des APF<sup>2</sup>. Les hausses les plus importantes de l'année 2018 ont été enregistrées les mois de mars, juin et août avec +55.2%, +27.7% et +30.8% respectivement.

Le nombre de touristes français a été caractérisé par une évolution irrégulière entre 2007 et 2017, marqué par une amélioration des arrivées en 2010 puis une baisse de 19% de 2014 à 2016, passant de 1798190 en 2014 à 1449757 en 2016, puis une augmentation de 11.32% entre 2016 et 2017 en atteignant un nombre d'arrivées de 1614011, le taux de croissance annuel moyen (TCAM) a été de 0.05 % sur la période 2007-2017.

A partir de ces résultats, nous aimerions rechercher sur le plan réel si ces marchés sont toujours fidèles au Maroc ou existent-ils de nouveaux marchés entrants.

*Hypothèse 3 :* la clientèle officielle du Maroc est composée principalement des marchés européens espagnols et Francophones.

### **2.4 La promotion du tourisme au Maroc :**

#### **2.4.1 Organisme responsable :**

En vertu du Dahir portant loi du 12 avril 1976 actuellement en vigueur, l'ONMT "*constitue un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle administrative du ministre du tourisme*". Sa mission principale est de promouvoir et de commercialiser la destination "Maroc" aux niveaux national et international<sup>3</sup>. L'ONMT est donc le marketeur officiel du royaume.

L'ONMT est représenté dans plusieurs pays du monde par des délégations qui se chargent de promouvoir les échanges bilatéraux dans le domaine du tourisme, et de mettre en avant les potentialités touristiques aussi diversifiées qu'authentiques du Royaume, auprès d'acteurs touristiques internationaux. Capitalisant sur son réseau de partenaires et ses représentations, l'ONMT vise à développer la visibilité, la notoriété et surtout la compétitivité des pôles d'attractions marocains en collaborant avec les différents acteurs, en assurant une présence active dans les rencontres internationales de l'industrie du tourisme et en mettant en œuvre la stratégie de communication institutionnelle et de marketing numérique. L'ONMT entend adopter une démarche marketing experte pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la vision 2020, en assurant un positionnement fort de la destination Maroc, et vise à promouvoir les richesses culturelles et balnéaires, ainsi que développer des thématiques de niche de choix qui placent le Maroc parmi les destinations touristiques prisées. L'objectif est de stimuler le tourisme interne et d'attirer les arrivées de touristes internationaux surtout

<sup>2</sup> Arrivées aux postes frontières.

<sup>3</sup> Cf. <http://adala.justice.gov.ma/production/html/fr/114108.htm>

les pays asiatiques (pays BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine) à travers une nouvelle politique de gestion durable du portefeuille de destinations, axée sur l'anticipation et le suivi de la demande. Il s'agit aussi d'inciter les touristes à prolonger leur séjour, à découvrir plusieurs destinations et à revisiter le pays.

*Hypothèse 4* : les nouveaux marchés cibles du Maroc sont les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine).

*Hypothèse 5* : l'ONMT a réussi son défi et communique parfaitement autour du pays.

#### **2.4.2. Innovations en matière de communication et promotion de destination :**

Les liens qu'entretiennent l'innovation et le secteur touristique sont étudiés depuis plus d'une décennie (Cacomo et Solonandrasana, 2006). Les innovations qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou managériales impactent effectivement ce secteur (Hjalager, 2010).

Au-delà des innovations spécifiques de procédés et de produits (biens et services), les nouvelles technologies sont capables d'induire des changements systémiques qui modifient sensiblement l'organisation sociale. Les tendances lourdes de la technologie se reflètent tout naturellement dans le tourisme. Le touriste recherche des biens et des services qui, souvent de manière invisible, incorporent ces nouvelles technologies. De plus, il s'adapte sans grande difficulté aux innovations systémiques qui modifient l'accès aux services touristiques. De nouvelles offres se développent : le « mid-week » (ou le court séjour de fin de semaine), le « click and pack » qui permet d'assembler des produits « à la volée » répondant aux souhaits du consommateur de pouvoir combiner la souplesse du voyage individuel et le niveau de préparation du voyage packagé, le « early booking » qui permet au client qui réserve tôt de payer moins cher.

#### **2.4.3 Le paradigme technologique de la société de l'information : le digital au cœur de la promotion du Maroc**

Le Maroc reste jusque-là quasi absent des radars du digital à l'international. Pour pallier ce retard pris sur le digital, l'ONMT décide de mettre les bouchées doubles pour la concrétisation de son plan d'action et focaliser la force de frappe qu'est le numérique. Le défi consiste à assurer un référencement de la marque via les principales plateformes (sites) par lesquelles le voyageur prend sa décision. C'est un travail de longue haleine qui repose sur une connaissance approfondie des comportements des marchés cibles. « Sur la promotion, nous avons l'aval pour nous orienter vers le 100% numérique en ce sens que la destination Maroc puisse rattraper le temps perdu. L'enjeu est de passer vers une marque Maroc 100% digitale, à l'instar de certains pays comme le Portugal », a communiqué Adel El Fakir, Directeur Général de l'ONMT.

*Hypothèse 6* : les touristes connaissent le Maroc à travers le digital.

### **3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE :**

Pour notre étude, deux méthodes ont été choisies : qualitative par un guide d'entretien destiné aux professionnels du domaine et quantitative par un questionnaire destiné aux touristes.

#### **3.1. Présentation du terrain :**

##### **3.1.1 L'échantillonnage :**

Dans le cadre cette étude, l'échantillonnage consiste à définir la population auprès de laquelle les données seront recueillies, à choisir l'échantillon de répondants qui se présente par des professionnels du secteur pour l'étude qualitative et les touristes pour répondre à l'étude quantitative.

##### **3.1.2 Taille de l'échantillon :**

En ce qui concerne la taille de notre échantillon, nous avons décidé qu'elle soit composée sur le plan qualitatif de 10 professionnels du secteur, pour répondre à 10 guides d'entretiens afin de collecter les informations nécessaires dans notre enquête. Sur le plan quantitatif, nous avons adopté un échantillon pour répondre à 100 questionnaires.

##### **3.1.3 La cible :**

Pour bien arriver à atteindre nos objectifs dans cette enquête, notre guide d'entretien concerne plusieurs organismes touristiques, comme ONMT, les CRT(S) et les délégations de tourisme, responsables au haut-commissariat au plan, etc.

#### **3.2 Canevas du guide d'entretien :**

Le tableau ci-dessous retrace les questions figurant au niveau du guide d'entretien :

Tableau représentatif du guide d'entretien présenté :



Questions posées	Explication du choix de chaque question
Quels sont les marchés habituels fréquentant le Maroc ?	Pour savoir les types de marchés se présentant au Maroc.
Quels sont les nouveaux marchés cibles du Maroc ?	Le choix de cette question pour savoir les nouveaux marchés cibles qui visitent le Maroc actuellement.
Quels sont les points qui méritent d'être améliorés au Maroc ?	On veut savoir ces points que les pouvoirs publics doivent améliorer afin de mettre la destination sur les rails.
Quels sont les principaux motifs d'attractions de la destination Maroc ?	Savoir les motivations qui poussent les touristes à visiter le Maroc.
De quoi se distingue la destination Maroc par rapport au pays concurrents ?	Savoir les points de différenciation du Maroc par rapport à la concurrence.
Quels sont les points d'amélioration que le secteur privé doit faire pour améliorer la destination Maroc ?	Détecter chez les professionnels du domaine les points dont lesquels le secteur privé doit progresser.

Source : réalisé par nos soins

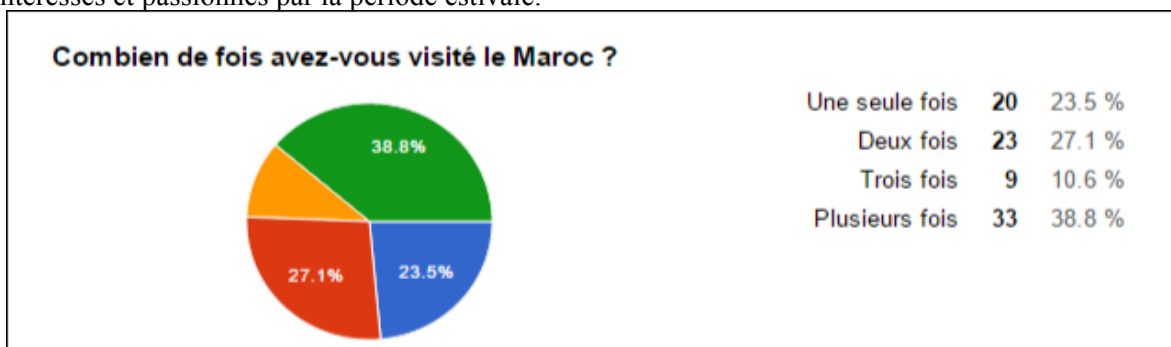
#### 4. LES RESULTATS ET L'ANALYSE DE L'ETUDE :

##### 4.1 Les résultats de l'étude quantitative :

Après avoir expliqué le guide d'entretien, on va entamer le contenu de l'enquête sur le terrain concernant l'étude quantitative à travers un questionnaire distribué aux touristes afin de savoir la situation réelle, connaître les motifs qui poussent les touristes à visiter le Maroc et quelles sont les spécificités de ce pays par rapport aux autres destinations.



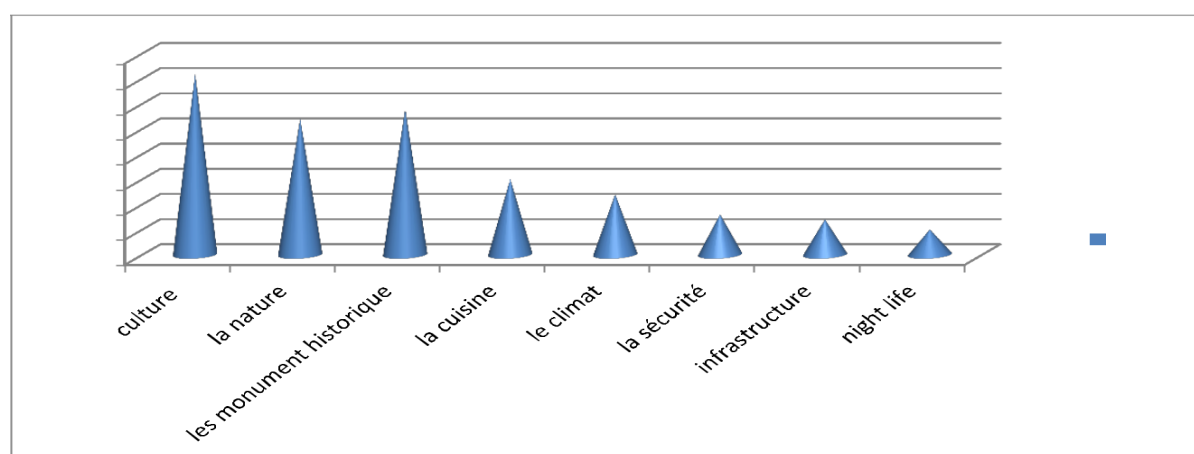
D'après ce premier graphe, nous remarquons que 24.7% des interviewés ont visité le Maroc pour la première fois, 75.3% ont déjà visité le pays, cela montre que la majorité des répondants ont revisités le Maroc. Nous constatons que la plupart des touristes visitaient le Maroc généralement pendant l'été, avec un pourcentage de 52.5%, pendant la saison de printemps avec 40%, l'hiver avec 6.3% et un faible pourcentage de 1.3% pendant la saison d'automne. Cela explique que les touristes sont intéressés et passionnés par la période estivale.



Cette illustration montre que 38% des touristes ont visité le Maroc plus que 3 fois, c'est-à-dire que les visiteurs tentent à revisiter le Maroc plusieurs fois, ce qui prouve que les touristes s'intéressent davantage à cette destination.



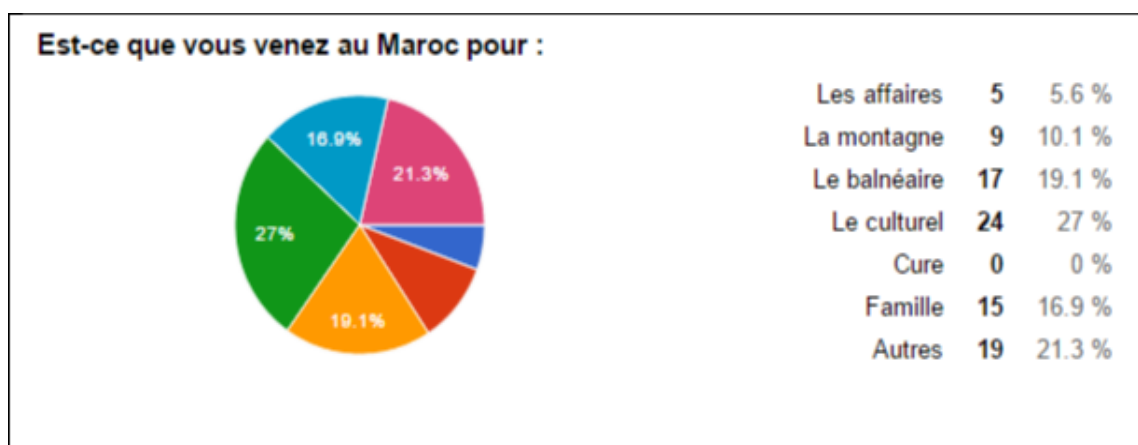
En ce qui concerne le moyen de découverte de la destination Maroc, 44.7% des touristes ont connu le Maroc à travers leurs amis, 14.1% via les agences de voyages, les sites web avec la publicité vient en troisième rang avec 13%, l'Office de tourisme avec 3.5% et autres avec 22.4% qui représente le bouche-à-oreille ; ceux qui ont connu le Maroc à travers l'Office de tourisme sont alors limités. Cela explique que l'Office national marocain de tourisme est appelé à déployer des efforts colossaux pour contribuer à la promotion et la publicité et procéder à la digitalisation qui est devenue actuellement la pierre angulaire pour le choix d'une destination.



La plupart des interviewés sont impressionnés par la culture du Maroc, ses monuments historiques, sa nature et son climat. En 1<sup>er</sup> lieu la culture de la destination, vu que le Maroc est riche par sa culture cosmopolite. En 2<sup>ème</sup> position les monuments historiques qui s'intègrent dans le cadre de la pratique du tourisme culturel. En 3<sup>ème</sup> rang les paysages naturels recherchés dans le cadre du tourisme de nature ou tourisme écologique. Une autre catégorie de touristes est passionnée par la gastronomie du pays. Cela explique que les différents pôles d'attraction dont dispose la destination Maroc ne sont pas encore totalement connus par les touristes ; il faut engager plus de ressources afin de promouvoir les nouvelles niches du pays.

Pour la question *Quelles sont les autres destinations que vous avez visitées ces 3 dernières années ?*, la plupart des touristes interviewés ont répondu par la France, Espagne, Portugal, Turquie comme dernière destination visitée. Cela montre que les touristes fréquentant le Maroc visitent l'Europe aussi. Alors, il faut faire un diagnostic afin de détecter les besoins de ces touristes et les mettre à l'aise pour que le taux de revisite soit élevé, afin de les maintenir à revisiter la destination Maroc plusieurs fois ainsi que la recommander à d'autres membres de leurs réseaux.





Ce diagramme illustre que 27% des interviewés visitent le Maroc pour le motif culturel, en 2<sup>ème</sup> position avec 19.1% des touristes fréquentent le Maroc pour le motif balnéaire dû à la diversification du produit balnéaire marocain. Cela explique que les touristes sont attirés par ces deux motifs habituels, alors que le Maroc dispose actuellement d'un éventail plus large et très diversifié de motifs et d'axes à savoir le tourisme sportif (exemple sports nautiques au niveau de la station de Dakhla), de niche, de spéléologie (découverte et exploration des grottes, de gouffres et de cavernes souterraines), de cure (exemple de sites de Moulay Yacoub, Merzouga, etc.) et pleins d'autres segments placés à la suite des chantiers de la vision 2010 et 2020. Cela montre qu'il y'a un besoin énorme en termes de communication autour de la destination Maroc.

#### 4.2 Les résultats de l'étude qualitative « guide d'entretien » :

*Constat n°1* : Les vacanciers européens ont toujours constitué plus de 50 % des touristes se rendant au Maroc. Les marchés habituels fréquentant le Maroc sont la France, l'Espagne, l'Angleterre, l'Allemagne, la Scandinavie et le Benelux et fournissent l'essentiel des arrivées<sup>4</sup>.

*Constat n°2* : Les nouveaux marchés fréquentant le Maroc :

Pour la première question, la plupart des interviewés ont répondu par « Russie ; Chine ; Brésil » et il y'avait une bonne partie intéressée par l'Europe de l'est. Nous avons constaté que la majorité des professionnels que nous avons pu rencontrer ont expliqués que les nouveaux marchés fréquentant les Maroc sont les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), mais l'Inde n'est pas encore trop attirée par la destination Maroc, et pour cela l'ONMT devrait renforcer la promotion du pays en Inde.

*Constat n°3* : Les points qui méritent d'être améliorés au Maroc :

Nous avons remarqué que les professionnels révèlent que les points suivants doivent être améliorés : l'animation, la qualité des services au sein des établissements hôteliers ainsi que le développement urgent des infrastructures.

*Constat n°4* : Les principaux motifs d'attractions de la destination Maroc :

Pour cette question, les réponses étaient similaires confirmant que : le climat, la diversité du paysage, l'hospitalité, la culture et la proximité sont les principaux motifs d'attractions de la destination Maroc.

*Constat n°5* : la destination Maroc par rapport aux pays concurrents :

Les interviewés confirment que le Maroc se distingue par rapport aux pays concurrents par le climat tempéré et la stabilité politique.

*Constat n°6* : Les points d'amélioration que le secteur privé doit faire pour améliorer l'attractivité de la destination Maroc :

Selon les réponses des professionnels, les points qui doivent être améliorés afin de pousser la destination Maroc à être à la hauteur sont : la digitalisation de l'offre et de la communication autour de la destination, la formation du personnel, l'encadrement des prix des produits et services offerts (artisanat, hébergement, transport, guidage, etc.). Il s'agit de l'ensemble des informations que nous avons pu recueillir à travers cette étude qualitative afin de comprendre certains secrets vis-à-vis de la destination Maroc, ce qui nous a orienté à proposer des éléments d'alternatives pour pouvoir satisfaire et fidéliser les clients actuels et prospecter les marchés potentiels à savoir « Brésil, Russie, Inde, Chine ».

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux éléments de validation des hypothèses de notre étude :

<sup>4</sup> Prospective du Maroc 2030, Diagnostic : une dynamique de progrès ,Haut-commissariat au plan, Maroc,p21.

Questions posées	Réponses	Infirmé/confirmé
Quels sont les marchés habituels fréquentant le Maroc ? H3 : la clientèle officielle du Maroc est composée principalement des marchés européens espagnols et francophones.	La France, l'Espagne, l'Angleterre, l'Allemagne, la Scandinavie et le Benelux.	Confirmé
Quels sont les nouveaux marchés cibles du Maroc ? H4 : les nouveaux marchés cibles du Maroc sont les pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine).	Brésil, Russie, Inde, Chine.	Confirmé
Quels sont les activités qui doivent se rétablir ou s'innover au Maroc ? H5 : l'ONMT a réussi son défi et communique parfaitement autour du pays.	La communication autour du pays, l'animation, la qualité des services au sein des établissements hôteliers ainsi que le développement urgent des infrastructures.	Infirmé
Quels sont les principaux motifs d'attractions de la destination Maroc ? H2 : le tourisme culturel et balnéaire sont les deux pratiques prisées par les touristes au Maroc.	Savoir les motivations qui poussent les touristes à visiter le Maroc.	Confirmé
De quoi se distingue la destination Maroc par rapport au pays concurrents ? H1 : le climat est le principal motif d'attraction des touristes au Maroc.	Climat, stabilité du pays.	Confirmé
Quels sont les points d'amélioration que le secteur privé doit faire pour améliorer la destination Maroc ? H6 : les touristes connaissent le Maroc à travers le digital.	Digitalisation de l'offre et de la communication autour de la destination, la formation du personnel, l'encadrement des prix des produits et services offerts (artisanat, hébergement, transport, guidage.	Infirmé

Source : réalisé par nos soins

## 5. LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS :

A travers cette modeste expérience concrète par l'étude qualitative et quantitative, nous avons pu tirer des enseignements à la suite des ressentis des touristes ainsi des déclarations des professionnels :

- l'ONMT devrait améliorer plus l'image de la destination Maroc à l'étranger et renforcer la notoriété du pays par la digitalisation de ses services et l'intégration davantage pour organiser des salons dans les pays lointains, le cas des pays BRIC ;
- Nécessité de créer d'autres organismes spécialisés dans le marketing et la promotion de la destination Maroc à l'étranger ;
- Actualiser la pratique des métiers de tourisme ,hôtellerie ,guidage et dérivés notamment la révolution digitale.
- Impératif d'améliorer la qualité de service dans les établissements hôteliers et de concrétiser la nouvelle loi régissant les hébergements touristiques, ce qui sera très positif pour hisser la qualité des services offerts ;
- Veiller à présenter une offre d'hébergement et de transport qualitative avec un prix raisonnable ;
- Exigence de créer une filière de formation supérieur en marketing de services ;
- Besoin de valoriser des filières porteuses d'image à savoir : la gastronomie et l'artisanat.

**CONCLUSION :**

Le Maroc dispose des atouts énormes, multiples aspects, aptes à satisfaire toutes les attentes et les besoins de ses clients. Pour cela, les parties concernées doivent déployer de grands efforts afin de réussir à acquérir les marchés prévus.

A travers ce travail de recherche, nous estimons tout de même qu'elle a mis le doigt sur une carence importante chez les différents acteurs au Maroc, qui n'ont pas encore pris conscience du rôle qu'ils doivent jouer en matière de développement touristique. Ceci d'une part et, d'autre part, elle a montré comment, à travers l'adaptation de la démarche et des outils du marketing aux besoins spécifiques des visiteurs, surtout avec la généralisation des nouvelles techniques de digitalisation qui répondent instantanément à la demande spécifique et sur mesure des clients. Il s'agit du marketing agile de destination comme approche incrémentale pour apporter des améliorations innovantes en continu. Une véritable stratégie efficace et rationnelle en matière de promotion basée sur les études des besoins informationnels des touristes et moyennant les nouvelles technologies d'information s'impose. Celle-ci ne peut que donner lieu à des effets d'entraînement positifs et considérables pour l'économie marocaine afin de générer une valeur ajoutée importante et des ressources faramineuses aptes à propulser la destination Maroc à l'étranger. Malgré cela, les effets de cette politique ne seront pleinement ressentis que si cette dernière s'insère dans une politique touristique volontariste.

Enfin, nous invitons les parties prenantes de booster leurs efforts afin de repositionner le Maroc comme destination attractive au niveau international en tenant compte de la forte concurrence, dont la France, l'Espagne, la Turquie, le Portugal et bien d'autres pays, et concrétiser des stratégies efficaces du marketing de la destination Maroc à l'étranger et de créer des délégations dans plusieurs pays afin de concrétiser une stratégie intelligente pour la promotion touristique du Maroc aux pays émetteurs.

**BIBLIOGRAPHIE****Ouvrages :**

- BRIOT E., 2014 *Marketing du luxe. Stratégies innovantes et nouvelles pratiques*. EMS Editions.
- CHAMARD C., 2014, *Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*, Bruxelles, Ed. DE Boeck, 203 p.
- EUGENIE B. et DE LASSUS C., 2014, *Marketing du luxe. Stratégies innovantes et nouvelles pratiques*, Cormelle-Le-Royal, EMS Editions 244 p
- HENRI S. et ZARDET V., 2017, *Innovation commerciale : tous vendeurs dans les organisations*, Caen, EMS Editions, 392 p
- JOACHIM S., 2016, *Publier la littérature française et étrangère*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 124 p.
- PERALDI M., 2018, Marrakech, *ou le souk des possibles. Du moment colonial à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte, 256 p

**Articles de revues :**

- BORIS B., MERUNKA D. et VALETTE-FLORENCE P., 2008, L'attitude vis-à-vis des destinations touristiques : le rôle de la personnalité des villes, *Management & Avenir*, vol. 18, no. 4, pp. 72-87.
- Hoon H., Scott H., 2018, Innovation et identité dans les villes intelligentes de prochaine génération, Volume 12, pp 1-62.
- IVAN D., LUIGI O., ZANDERIGHI, 2019, The coffee scene in Glasgow's West End: On the class practices of the new urban middle classes, *City, Culture and Society*, Volume 17, pp. 1-7
- MARCHAT A-C. et CAMELIS C., 2017, L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes, *Gestion et management public*, vol. 5 / 3, no. 1, pp. 43-58.
- NORDMAN D., 2016, À propos d'une Histoire du Maroc : l'espace et le temps, *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 71e année, no. 4, pp. 923-950.
- PUPION., 2017, « Territoire, gestion publique et pilotage territorial », *Gestion et management public*, vol. volume 5 / 3, no. 1, pp. 1-3.
- ROBINOT É. et TRESPEUCH L., 2017, Les transferts de valeurs éco-responsables de l'événement aux parties prenantes sont-ils perçus par les touristes ? *Management & Avenir*, vol. 96, no. 6, pp. 143-163.

## ESTUDIO DE LA IMAGEN DE LAS ISLAS CANARIAS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES

### Resumen

Este estudio analiza la imagen que los turistas europeos tienen sobre las Islas Canarias y cada una de sus islas. Se utilizó una entrevista online (CAWI) en 19 países europeos, donde los turistas asociaron las islas con palabras. Dichas asociaciones se clasificaron como factores push. A través de la metodología de Análisis de Redes Sociales (SNA), el estudio trata de detectar los factores que definen las siete Islas Canarias y su marca paraguas. El análisis de redes revela las características estructurales de la red de palabras. Este estudio ayuda a hacer una promoción más adecuada de las Islas Canarias, tanto conjunta como individualmente.

### Abstract

This study analyzes the image that European tourists have about the Canary Islands and each of its islands. An online interview (CAWI) was used in 19 European countries, where tourists associated the islands with words. These associations were classified as push factors. Through the Social Network Analysis methodology (SNA), the study tries to detect the factors that define the seven Canary Islands and their umbrella brand. Network analysis reveals the structural characteristics of the word network. This study helps to make a more adequate promotion of the Canary Islands, both jointly and individually.

### Palabras clave

Análisis de redes sociales, Factores push, Imagen de destino, Islas Canarias

### Keywords

Social Network Analysis, Push Factors, Destination Image, Canary Islands

### Autores

**Tatiana David-Negre** [tatianadavid12@gmail.com](mailto:tatianadavid12@gmail.com); Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES); Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas, España.

**Juan M. Hernández** [juan.hernandez@ulpgc.es](mailto:juan.hernandez@ulpgc.es); Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (Tides). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria. España

**Sergio Moreno-Gil** Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES); Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas, España.

**Antónia Correia** [antonia.correia@europaia.pt](mailto:antonia.correia@europaia.pt); Escola de Turismo, Desporto e Hospitalidade; Universidade Europeia y Universidade do Algarve; Portugal.

## 1. INTRODUCCIÓN

Existen diferentes motivos por los que viajar y elegir un destino. Estas motivaciones se pueden dividir en dos etapas, por un lado, hay algunos factores que mueven al turista a desplazarse (push) y, por otro lado, están aquellos factores que atraen al turista a un destino específico (pull), las características del destino (Kim, Lee y Klenosky, 2003; Jang, Bai, Hu y Wu, 2009; Mohammad y Som, 2010; Wong, Musa, Taha, 2017). Decidir hacer un viaje y elegir el destino para cumplir con sus motivaciones es un acto multidisciplinario, ya que el turista no considera un solo factor de motivación, sino que considera varios factores de acuerdo con las razones que los han hecho decidir viajar (Dann, 1981).

No existe una teoría globalmente aceptada de las motivaciones (Mohammad y Som, 2010), pero la mayoría de los autores apoyan a Dann (1977) y Crompton (1979). Crompton (1979) identificó nueve razones diferentes para viajar divididas en sociopsicológicas (push) y culturales (pull). Los factores sociopsicológicos son siete: escapar de un entorno mundano, explorar y evaluarse a uno mismo, relajarse, prestigio, regresión, mejorar las relaciones de parentesco e interacción social. Por otro lado, los factores culturales son dos, novedad y educación. Dann (1977) declaró que la decisión de ir a un destino es consecuencia de los factores de empuje (push), sin embargo, Crompton (1979) concluyó que los factores decisivos son una combinación entre los factores push y pull.

Los factores pull han sido ampliamente estudiados en turismo (Prayag y Ryan, 2011), por lo que es necesario comprender mejor los factores push.

En este estudio, se utiliza primero el método cualitativo “free elicitation” ya que hay una falta de investigación cualitativa sobre la imagen del turismo (Pike, 2002; Prebensen, 2007) y ayuda a comprender mejor la imagen del turista (Wagner y Peters, 2009). Hasta ahora, se han utilizado técnicas más estructuradas (Prebensen, 2007).

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es identificar aquellas palabras clave que describen o retratan las siete Islas Canarias y su marca paraguas a través del free elicitation. Para ello, se utilizó la metodología de Análisis de Redes Sociales y sus diferentes algoritmos. Esta es una técnica todavía poco aplicada para estudiar la imagen de destino. Los indicadores utilizados en el análisis de las redes sociales contribuyen a medir mejor la multidisciplinariedad de las motivaciones que tienen los turistas. De los resultados obtenidos puede establecer una promoción adecuada de los destinos.

A continuación, se realiza una revisión de la literatura en relación con los factores push, la imagen, free elicitation y el análisis de redes sociales, seguida de una descripción detallada de la muestra seleccionada, una discusión de la metodología utilizada y una explicación de las centralidades utilizadas. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos y se finaliza con las conclusiones del estudio.

Se necesita un nuevo enfoque para abordar convenientemente esta compleja red interconectada. En este contexto, el objetivo del presente estudio es identificar la imagen que los turistas tienen sobre las Islas Canarias a través de factores push. Por lo tanto, se desarrolla un análisis de redes sociales (SNA) para explicar adecuadamente este problema.

El presente estudio no solo analiza los factores push de forma individualizada, sino que estudia la interconexión entre ellos. En segundo lugar, se analiza la relación entre los factores push y la imagen. No solo se tiene en cuenta la marca de las Islas Canarias en general, sino que se estudian los factores push para analizar cada una de las islas y la marca paraguas en su conjunto.

El objetivo de este trabajo es identificar aquellas palabras clave que describen o retratan las siete Islas Canarias y su marca paraguas a través de la metodología conocida como “free elicitation”. Para ello, se utilizó la metodología de Análisis de Redes Sociales.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Proceso de compra

El proceso de compra esta compuesto por diferentes etapas, por lo que no se debe estudiar solo el acto de compra en sí (Correia, 2002). Este proceso se divide en tres: la etapa previa a la decisión de compra, la etapa de decisión y la etapa posterior a la compra. En este estudio, nos enfocamos en la primera etapa, la previa a la decisión de compra, que se compone de la formación de necesidades; búsqueda de información, aprendizaje y percepción; influencias motivacionales; influencias internas; influencias externas; preferencias y riesgos percibidos. En particular, estamos interesados en la parte de formación de necesidades, que corresponde a los factores push.

Por otro lado, es importante identificar las motivaciones de los turistas para viajar, ya que se considera el primer paso para planificar un viaje y decidir el destino (Kim, Lee y Klenosky, 2003; Caber y Albayrak, 2016). Por ello, en el presente estudio, nos centramos en las influencias motivacionales, específicamente en los motivos subconscientes. Estas razones pueden definirse como fuerzas que influyen y predisponen a un comportamiento específico para lograr la satisfacción (Correia, Oom do Valle y Moço, 2007a). Cada turista tiene sus propias motivaciones para viajar y, por lo tanto, diferentes percepciones (Correia et al., 2007).

Las influencias motivacionales se consideran el inicio del proceso de decisión turística. Algunos de los primeros investigadores en nombrar la motivación como un concepto fundamental en la predisposición o decisión del turista de viajar fueron Pizam, Neumann y Reichel (1979) y Dann (1981). Las influencias motivacionales, ya sean conscientes o inconscientes, afectan la imagen formada por el turista. Dentro de los motivos subconscientes hay factores pull y push interpersonales y suministros turísticos.

Hay dos razones por las que las personas viajan, factores pull y push. En primer lugar, hay una fuerza interna que empuja a las personas a viajar, esto es lo que Dann (1977) denomina aislamiento inherente en la vida cotidiana, el deseo de viajar, escapar, relajarse y alejarse de todo. También comenta la necesidad de reconocimiento, prestigio e interacción social. Una vez que ha decidido viajar, las personas comienzan a considerar destinos y se sienten atraídos por fuerzas externas, es decir, las características del destino, tales como recursos históricos, artísticos, culturales, naturales, gastronómicos, etc. (Dann, 1977; Crompton, 1979; Dann, 1981; Kim, Lee y Klenosky, 2003; Correia, Oom do Valle y Moço, 2007b; Jang, Bai, Hu y Wu, 2009; Mohammad y Som, 2010; Wong, Musa y Taha, 2017).

Los factores push y pull expresan el deseo del turista de viajar (Correia, Oom do Valle y Moço, 2007; Wong, Musa y Taha, 2017), son los que nos ayudan a comprender el comportamiento de los turistas cuando viajan, por qué viajan a un destino u otro y qué experiencias o actividades estan buscando. Por otro lado, ayudan a entender cuándo, dónde y cómo se viaja a través de los atributos del destino (Fluker y Turner, 2000; Kim, Lee y Klenosky, 2003; Jang, Bai, Hu y Wu, 2009).

La percepción que un turista tiene sobre un destino se crea a través de diferentes motivaciones push y pull (Park, Phillips, Canter y Abbott, 2011). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los factores pull generalmente preceden a los factores push, hasta que el turista decida que quiere viajar no puede decidir dónde. (Dann, 1977, 1981). Algunos investigadores solo consideran los factores push como factores motivacionales cuando viajan (Pizam, Neumann y Reichel, 1979, Nicolau y Mas, 2006). Además, estos han sido menos investigados que los factores pull (Gartner, 1986; Gartner y Hunt, 1986; Beerli y Martin, 2004). Es importante identificar las motivaciones de los turistas para viajar, ya que se considera el primer paso para generar planes de destino (Kim, Lee y Klenosky, 2003; Caber y Albayrak, 2016).

En el presente estudio, nos centramos en las influencias motivacionales, específicamente en los motivos subconscientes. Las personas deciden viajar por diferentes motivos. Estas razones pueden definirse como fuerzas que influyen y predisponen a un comportamiento específico para lograr la satisfacción y reducir el estado de tensión (Correia, Oom do Valle y Moço, 2007). Sobre la base de lo anterior y con



el objetivo de comprender por qué los turistas deciden viajar, en el presente estudio decidimos analizar solo la parte de las motivaciones push.

## 2.2 Factores push

Algunos de los factores push nombrados por otros investigadores son: relax, ocio/diversión, vacaciones, boda/luna de miel, moda/lujo, familiaridad, fiesta, gastronomía, deporte, fútbol, cultura, tradición/historia/antiguo, diferente/exótico, sentimiento, nuevo, poco conocido, precio, felicidad agradable, emoción (Dann 1977; Graefe, 1977; Crompton, 1979; Uysal, McDonald y Martin, 1994; Loker-Murphy, 1996; Fluker y Turner, 2000; Kim, Lee y Klenosky, 2003; Hsu y Huang, 2008; Prayag y Ryan, 2011; Prayag y Hosany, 2014; Sirisack, Xayavong, Phongsavath y Vongsanga, 2014; Wu y Pearce, 2014; Yiamjanya y Wongleedee, 2014; Seebaluck, Munhurrin, Naidoo y Rughoonauth, 2015; Caber y Albayrak, 2016; Michael, Wien y Reisinger, 2017; Suni y Pesonen, 2017; Wong, Musa y Taha, 2017). Finalmente, el presente estudio también tiene en cuenta algunos factores de destino intrínsecos como turismo, misterio, hippies y héroe/heroico.

## 2.3 Imagen

La imagen es un concepto ampliamente analizado en la industria del turismo (Echtner y Ritchie, 1991). Siendo la imagen de destino la impresión general que este produce en la mente de las personas (Reilly, 1990; Wang, Li y Lai, 2017) convirtiéndose en una parte esencial de la estrategia promocional de los destinos (Eastlack, 1982; Hunt, 1975; Goodrich, 1977; Woodside, 1982; Woodside y Jacobs, 1985; Reilly, 1990). Esta imagen se forma a través de la información que el turista obtiene sobre un destino (Vaughan 2001). Esta imagen puede cambiar y evolucionar según las fuentes de información consultadas y las motivaciones del turista (Baloglu y McCleary, 1999, Stern y Krakover, 1993).

Estudiar la marca en los destinos de la isla es complejo, ya que se lucha entre las peculiaridades de cada isla y las similitudes entre ellas para llevar a cabo una promoción conjunta a través de una marca genérica (Almeida-Santana y Moreno-Gil, 2018). Esta situación se complica aún más por el hecho de que la arquitectura de la marca ha sido poco analizada para los destinos insulares (Dooley y Bowie, 2005; Hu y Wall, 2005; Conway y Timms, 2010; Harish, 2010).

Muchos destinos se promocionan bajo una marca paraguas, aunque no siempre es una fuente exitosa (Iversen y Hem, 2008), para ello debe ser coherente y debe beneficiar a todas las sub-marcas integradas (Iversen y Hem, 2008). La promoción conjunta entre islas puede ayudar a tratar con los competidores y mejorar el valor económico de la marca (Blain, Levy y Ritchie, 2005; Carballo, Araña, Leon y Moreno-Gil, 2015).

Las Islas Canarias se promocionan a través de una marca paraguas "Islas Canarias" que abarca las siete islas. Al mismo tiempo, cada una de las islas desarrolla su marca a través de las organizaciones de comercialización del destino. En este caso, coexisten ocho marcas, una para cada isla (Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura, La Palma, La Gomera y El Hierro) más una genérica (marca paraguas), que forman un ecosistema complejo (García-Rodríguez, García -Rodríguez y Castilla-Gutiérrez, 2016). La cooperación entre las islas implica unirse para crear valor, no actuar de manera oportunista (Spielmann y Williams, 2016) y no transmitir mensajes inconsistentes.

En este documento, consideramos si la marca paraguas y las sub-marcas de cada una de las islas están asociadas con los mismos factores push.

## 2.4 Free elicitation

La obtención libre de palabras (free elicitation) es una técnica cualitativa, que ayuda a comprender mejor la imagen que los turistas tienen de un destino, ya que es subjetiva y, por lo tanto, no tiene que limitarse a una serie de respuestas cerradas. Por lo general, se utiliza la pregunta: "qué imágenes o características le vienen a la mente cuando piensa en \_\_\_\_ como un destino de viaje" (Echtner y Ritchie, 1991). Esta



técnica revela imágenes más realistas y concretas del destino eliminando detalles irrelevantes (Ryan, 2000; Prayag, 2007). Sin embargo, hay una falta de investigación cualitativa en este campo (Pike, 2002; Romaniuk, 2006; Romaniuk, Sharp y Ehrenberg, 2007; Prebensen, 2007).

Para estudiar la imagen, se han utilizado principalmente técnicas estructuradas (Prayag, 2007). Sin embargo, el método mixto se ha vuelto popular recientemente (Lin, Morais, Kerstetter y Hou, 2007), ya que ayuda a comprender mejor la estructura de la imagen y el conocimiento de la marca (Prayag, 2007). Los métodos más utilizados para estudiar la imagen objetivo han sido tradicionalmente escalas multidimensionales o estudios diferenciales (Reilly, 1990).

Sin una evaluación de la imagen precisa, es difícil llevar a cabo una buena campaña de marketing (Reilly, 1990). Por lo tanto, en este estudio, se decidió utilizar el método free elicitation ya que los turistas pueden responder libremente a lo que piensan de las Islas Canarias.

Algunos investigadores utilizan la técnica de free elicitation para conocer las impresiones de los turistas sobre un destino (Reilly, 1990; O'Leary y Deegan, 2005; Tasci, Khalilzadeh y Uysal, 2017; Wang, Li y Lai, 2017) otros combinan diferentes técnicas para explorar las percepciones (Prebensen, 2007; Wagner y Peters, 2009; Rodrigues, Correia y Kozak, 2017) y otros para estudiar la imagen de marca de un destino turístico (Prayag, 2010).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Datos**

Para alcanzar los objetivos propuestos, el trabajo de campo se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado para turistas europeos que hubieran realizado un viaje al extranjero durante los últimos dos años. El estudio reunió a turistas de los 19 principales países europeos en términos turísticos: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Rusia, Finlandia, Francia, Países Bajos, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia y Suiza. Europa sigue siendo la mayor región emisora de flujos turísticos en el mundo, una región que genera más de la mitad de las llegadas internacionales anuales (OMT, 2015).

El trabajo se realizó a través de un cuestionario de Internet (CAWI), a una muestra representativa de los 19 países mencionados. La muestra seleccionada recibió un correo electrónico personalizado invitándolos a participar en el estudio. Con el fin de garantizar el número esperado de encuestas, durante los tres meses de trabajo de campo en los diferentes países, se realizaron dos recordatorios para alentar la respuesta. La base de datos incluye una serie de palabras adquiridas a través de la técnica free elicitation que describen las siete Islas Canarias individualmente y la marca global. Se recolectó de un total de 30.094 cuestionarios de turistas pertenecientes a 19 países europeos y un total de 237 asociaciones adquiridas a través del método free elicitation. Luego, decidimos recodificar estas palabras de tal manera que aquellas palabras con significado y sinónimos similares se unificaran, dejando un total de 69 etiquetas. Según Crompton (1979), las 69 palabras de asociación se dividieron en 26 factores push, 35 factores pull y 8 factores de satisfacción. En este estudio, mostramos los resultados para el análisis de los 26 factores push.

#### **3.2 Análisis de redes**

En este estudio, utilizamos el Análisis de redes sociales (SNA) para estudiar la imagen que el turista tiene sobre un destino. Se analizan las interrelaciones entre los turistas, las islas y las asociaciones (palabras) realizadas por los encuestados revelando así la imagen percibida del destino.

A partir de la información recopilada a través de los cuestionarios, se construyeron dos tipos de redes: 1) Red de palabras-turistas, donde un turista está conectado a una palabra si ha nombrado dicha palabra;

2) Red de palabra-palabra, donde dos palabras están conectadas si ambas han sido nombradas por el mismo turista. El enlace entre las palabras en la última red incluye un número entero (peso).

Las redes se analizan tanto a nivel macro como a nivel micro (Wasserman, 1994; Liu, Bollen, Nelson y Sompel, 2005; Benckendorff, 2010). A nivel macro, el objetivo es describir la red global, en este caso, la estructura general de la imagen de marca para observar la cohesión y centralización de la red. A nivel micro, se analizan las características individuales de los nodos.

Las métricas macro utilizadas en este estudio son las presentadas a continuación. Se puede encontrar una definición ampliada en Hanneman y Riddle (2005) y Borgatti, Everett y Johnson (2018):

- Densidad, proporción del número total de enlaces en la red sobre el total de enlaces posibles. Esta métrica permite la comparación de redes de diferentes tamaños (número de nodos).
- Coeficiente de agrupación, número de triángulos existentes sobre todos los posibles en la red. En el presente estudio, indica el grado de cohesión de la imagen que los turistas tienen del destino.
- Distancia media, entre dos nodos de la red, entendiéndola como el número mínimo de enlaces que conectan ambos nodos.
- Centralización, similitud de la red con una red en forma de estrella.

La métrica micro utilizada fue la centralidad de grado o Degree, número de enlaces directos que tiene un nodo. Dicha métrica se normaliza de acuerdo con su valor máximo posible.

El análisis macro y micro se llevaron a cabo utilizando el software UCINET 6.591 (Borgatti et al., 2002; Borgatti et al., 2018).

#### 4. RESULTADOS

Las redes utilizadas para estudiar la imagen a través de factores son 9 redes de palabras-turistas, que corresponden a palabras asociadas a todo el archipiélago (CI), palabras asociadas para cada isla (TF, GC, LZ, FT, LG, LP, EH) y la agregación de palabras nombradas para las siete islas (7I).

Tabla 1. Muestra

	Descripción
ISLAS CANARIAS (CI)	Red de Turistas-Palabras. (Islas Canarias). CI: El enlace indica que un turista mencionó una palabra asociada con las Islas Canarias.
SIETE ISLAS (7I)	Red de Turistas-Palabras (Siete Islas). 7I: El enlace indica la cantidad de veces que un turista mencionó una palabra sobre una isla específica.
TENERIFE (TF)	Red de Turistas-Palabras (Tenerife). TF: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con Tenerife.
GRAN CANARIA (GC)	Red de Turistas-Palabras (Gran Canaria). GC: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con Gran Canaria.
LANZAROTE (LZ)	Red de Turistas-Palabras (Lanzarote). LZ: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con Lanzarote.
FUERTEVENTURA (FT)	Red de Turistas-Palabras (Fuerteventura). FT: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con Fuerteventura.
LA GOMERA (LG)	Red de Turistas-Palabras (La Gomera). LG: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con La Gomera.
LA PALMA (LP)	Red de Turistas-Palabras (La Palma). LP: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con La Palma.
EL HIERRO (EH)	Red de Turistas-Palabras (El Hierro). EH: El enlace indica que el turista mencionó una palabra asociada con El Hierro.

\* Total de palabras asociadas: Adventure – Discover, Canarian Gastronomy, Culture, Different – Exotic, Emotions, Familiarity, Fashion – Luxury, Feelings, Football, Happiness, Hero – Heroic, Hippies, Holidays, Iron – Metal, Leisure – Amusement, Little Known, Mystery – Misterious, New, Party, Pleasant, Price, Relax – Rest, Sport, Tourism, Tradition – History, Wedding – Honeymoon.

Se construye una red de palabras, donde el enlace entre dos palabras indica el número de veces que un turista menciona ambas palabras sobre las Islas Canarias en general (CIw) o la suma de las Siete Islas (7Iw).

#### 4.1 Análisis macro

La Tabla 2 muestra las métricas macro para las redes 7Iw y CIw, donde se analiza la estructura global de la imagen de marca. Donde, podemos comparar la imagen global que tienen los turistas bajo la marca paraguas de las Islas Canarias y la suma de la imagen de las Siete Islas.

Tabla 2. Métricas globales (macro) para las redes 7Iw y CIw

	7Iw	CIw
Densidad de la red (ponderada)	18.965	5.449
Densidad de la red	0.835	0.769
Coefficiente de agrupación	0.913	0.887
Distancia media	1.165	1.231
Centralización de la red	0.181	0.273

La densidad de la red de palabras sobre las siete Islas Canarias (7Iw) es mucho mayor que la densidad de la red de palabras sobre las Islas Canarias (CIw), tanto para datos con pesos como para datos binarios. Concretamente, el número medio de turistas que nombran dos palabras simultáneamente para 7Iw es 18.965, pero para CIw es 5.449. Además, el 83.5% de todos los enlaces posibles entre palabras en la red 7Iw están conectados en comparación con el 76.9% en la red CIw. Es más, el coeficiente de agrupación es mayor para 7Iw que para CIw y la distancia promedio es menor. Estos resultados muestran que la imagen que los turistas tienen en cada una de las islas es más homogénea que la imagen de las Islas Canarias en su conjunto. Por lo tanto, los turistas tienen una imagen más coherente sobre la red que agrega la imagen de las siete Islas Canarias por separado que para las Islas Canarias en general. Sin embargo, los resultados de centralización indican que la red CIw está más centralizada en torno a pocas palabras que 7Iw.

#### 4.2. Análisis micro

Aquí estudiamos las características individuales de las palabras asociadas en algunas de las redes de la Tabla 1. En la Tabla 3 comparamos el grado de centralidad de la red de palabras turísticas para cada isla (TF, GC, LZ, FT, LG, LP y EH) para las tres muestras de turistas.

Como se puede observar en la Tabla 3, existen tres palabras más comúnmente comentadas en todas las islas (Relax-Rest, Fashion-Luxury y Leisure-Entertainment). Además, la palabra más comentada para cada isla es la misma (Relax-Rest).

Además, algunas palabras son características de algunas islas en particular. Por ejemplo, "Sport" a LZ y FT, "Adventure-Discover" a FT, "Culture" a LG y "Canarian Gastronomy" a LG y EH. Finalmente, "Diferent-Exotic" está asociada solo a las islas menores (LZ, FT, LG, LP y EH) y las islas principales (GC y TF) son altamente asociadas con "Party".

En la última columna, se observa la centralidad de Degree para el conjunto de las 7 Islas Canarias donde Relax-Rest, Fashion-Luxury y Leisure-Entertainment siguen siendo las principales asociaciones, por lo que si es una representación de las diferentes islas canarias.

Tabla 3. Degree

TF	GC	LZ	FT	LP	LG	EH	7I
RELAX-REST	RELAX-REST	RELAX-REST	RELAX - REST	RELAX-REST	RELAX - REST	RELAX - REST	RELAX - REST
FASHION-LUXURY	FASHION-LUXURY	SPORT	ADVENTURE-DISCOVER	PARTY	DIFFERENT-EXOTIC	DIFFERENT-EXOTIC	FASHION-LUXURY
PARTY	PARTY	FASHION-LUXURY	LEISURE-AMUSEMENT	FASHION-LUXURY	CULTURE	FASHION-LUXURY	LEISURE-AMUSEMENT
LEISURE-AMUSEMENT	LEISURE-AMUSEMENT	FAMILIARITY	SPORT	DIFFERENT-EXOTIC	CANARIAN GASTRONOMY	LEISURE-AMUSEMENT	PARTY
HOLIDAYS	TOURISM	PARTY	FASHION-LUXURY	LEISURE-AMUSEMENT	FASHION-LUXURY	CANARIAN GASTRONOMY	FAMILIARITY
TOURISM	FAMILIARITY	LEISURE-AMUSEMENT	DIFFERENT-EXOTIC	TOURISM	LEISURE-AMUSEMENT	HOLIDAYS	TOURISM
FAMILIARITY	HOLIDAYS	DIFFERENT-EXOTIC	PARTY	HOLIDAYS	HOLIDAYS	PARTY	HOLIDAYS

## 5. CONCLUSIONES

A través del análisis de redes se llega a una mejor comprensión de la imagen que un turista tiene sobre la marca paraguas Islas Canarias y la imagen de cada una de sus islas.

Se concluye que los turistas tienen una imagen más coherente sobre la red agregada de las siete islas que sobre la marca paraguas Islas Canarias. Sin embargo, la imagen de la marca paraguas se centra en pocas palabras.

Se detectaron algunas palabras comunes a todas las islas, a partir de las cuales se podría formar una imagen global de las siete islas.

Por otro lado, se detectaron algunas palabras características de una isla o un conjunto de islas, con las que formar una imagen concreta para cada isla por separado o para un grupo de islas.

Este estudio tiene claras implicaciones para la definición de estrategias de marketing, compatibles con los factores motivadores que contribuyen fuertemente a la percepción general e individual de un destino turístico.

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue apoyado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España [ECO2017-82842-R] y el Gobierno de las Islas Canarias [PROID2017010040].

## 6. REFERENCIAS

Almeida-Santana, A., y Moreno-Gil, S. (2018). Effective island brand architecture: promoting island tourism in the Canary Islands and other archipelagos.

Baloglu, Seyhmus, y Ken W. McCleary (1999). "A Model of Destination Image Formation." *Annals of Tourism Research*, 26 (1): 868-97.

Benckendorff, P. (2010). Exploring the limits of tourism research collaboration: A social network analysis of co-authorship patterns in Australian and New Zealand tourism research. *CAUTHE 2010: Tourism and Hospitality: Challenge the Limits*, 151.

Beerli, A., y Martin, J. D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of tourism research*, 31(3), 657-681.

- Blain, C., Levy, S. E., y Ritchie, J. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of travel research*, 43(4), 328-338.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., y Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for social network analysis*.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., y Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks*. Sage.
- Caber, M., y Albayrak, T. (2016). Push or pull? Identifying rock climbing tourists' motivations. *Tourism Management*, 55, 74-84.
- Carballo, M. M., Araña, J. E., Leon, C. J., y Moreno-Gil, S. (2015). Economic valuation of tourism destination image. *Tourism Economics*, 21(4), 741e759.
- Conway, D., y Timms, B.F. (2010). Re-branding alternative tourism in the Caribbean: the case for 'slow tourism'. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 329-344.
- Correia, A. (2002) "How do tourists choose? A conceptual framework." *Tourism (Zagreb)* 50.1: 21-29.
- Correia, A., Oom do Valle, P., y Moço, C. (2007) "Why people travel to exotic places." *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 1.1: 45-61.
- Crompton, J. (1979). Motivations of pleasure vacations. *Annals of Tourism Research*, 6 (4), 408-424.
- Dann, G. M. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of tourism research*, 4(4), 184-194.
- Dann, G. M. S. (1981). Tourist motivation – an appraisal. *Annals of Tourism Research*, 8 (2), 187-219.
- Dooley, G., y Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place branding*, 1(4), 402-419.
- Eastlack Jr, J. O. (1982). Applying a Package Goods Research Method to Tourism Marketing. *Journal of Travel Research*, 20(4), 25-29.
- Echtner, C. M., y Ritchie, J. R. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2–12.
- Fluker, M. R., y Turner, L. W. (2000). Needs, motivations, and expectations of a commercial whitewater rafting experience. *Journal of Travel Research*, 38(4), 380-389.
- García-Rodríguez, J. L., García-Rodríguez, F. J., y Castilla-Gutiérrez, C. (2016). Human heritage and sustainable development on arid islands: The case of the Eastern Canary Islands. *Island Studies Journal*, 11(1).
- Gartner, WC (1986). Influencias temporales en el cambio de imagen. *Investigaciones de turismo de los países*, 13 (4): 63.5-644.
- Gartner, WC y Hunt, JD 1986. Un análisis del cambio de imagen de estado en un período de doce años. *Joitrrzal de Tiaid Research*, 26 (2): 1.5-19.
- Goodrich, J. N. (1977). Benefit bundle analysis: An empirical study of international travelers. *Journal of Travel Research*, 16(2), 6-9.
- Graefe, A. R. (1977). Elements of motivation and satisfaction in the float trip experience in Big Bend National Park (Doctoral dissertation, Texas A&M University).

- Harish, R. (2010). Brand architecture in tourism branding: the way forward for India. *Journal of Indian Business Research*, 2(3), 153-165.
- Hsu, C. H., y Huang, S. (2008). Travel motivation: A critical review of the concept's development. *Tourism management: Analysis, behaviour and strategy*, 14-27.
- Hunt, J. D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of travel research*, 13(3), 1-7.
- Iversen, N. M., y Hem, L. E. (2008). Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 603-626.
- Jang, S. S., Bai, B., Hu, C., y Wu, C. M. E. (2009). Affect, travel motivation, and travel intention: a senior market. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(1), 51e73.
- Kim, S. S., Lee, C. K., y Klenosky, D. B. (2003). The influence of push and pull factors at Korean national parks. *Tourism management*, 24(2), 169-180.
- Lin, C.H., Morais, B., Kerstetter, D.L. y Hou, J.S. (2007), "Examining the role of cognitive and affective image in predicting choice across natural, developed, and theme-park destinations", *Journal of Travel Research*, Vol. 46, pp. 183-94.
- Liu, X., Bollen, J., Nelson, M. L., y Van de Sompel, H. (2005). Co-authorship networks in the digital library research community. *Information processing & management*, 41(6), 1462-1480.
- Murphy, L. (1996). Backpackers in Australia: A motivation-based segment study. *Journal Of Travel and Tourism Marketing*, 54, 23-45.
- Michael, N., Wien, C., y Reisinger, Y. (2017). Push and pull escape travel motivations of Emirati nationals to Australia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 274-296.
- Mohammad, B. A. M. A. H., y Som, A. P. M. (2010). An analysis of push and pull travel motivations of foreign tourists to Jordan. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 41.
- Nicolau, JL, y Mas, FJ (2006). La influencia de la distancia y los precios en la elección de los destinos turísticos: el papel moderador de las motivaciones. *Gestión de Turismo*, 27 (5), 982-996.
- O'Leary, S., y Deegan, J. (2005). Ireland's image as a tourism destination in France: Attribute importance and performance. *Journal of travel research*, 43(3), 247-256.
- Park, K., Phillips, W. J., Canter, D. D., y Abbott, J. (2011). Hospitality and tourism research rankings by author, university, and country using six major journals: The first decade of the new millennium. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3), 381-416.
- Pike, S. (2002). Destination image analysis—a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism management*, 23(5), 541-549.
- Pizam, A., Neumann, Y., y Reichel, A. (1979). Tourist satisfaction: Uses and misuses. *Annals of Tourism research*, 6(2), 195-197.
- Prayag, G. (2007). Exploring the relationship between destination image and brand personality of a tourist destination: An application of projective techniques. *Journal of Travel and Tourism Research*, 2(Fall 2007), 111-130.



- Prayag, G. (2010). Brand image assessment: international visitors' perceptions of Cape Town. *Marketing intelligence & planning*, 28(4), 462-485.
- Prayag, G., y Hosany, S. (2014). When Middle East meets West: Understanding the motives and perceptions of young tourists from United Arab Emirates. *Tourism Management*, 40, 35-45.
- Prayag, G., y Ryan, C. (2011). The relationship between the 'push' and 'pull' factors of a tourist destination: The role of nationality—an analytical qualitative research approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 121-143.
- Prebensen, N. K. (2007). Exploring tourists' images of a distant destination. *Tourism management*, 28(3), 747-756.
- Reilly, M. D. (1990). Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment. *Journal of Travel Research*, 21-26.
- Rodrigues, A. I., Correia, A. y Kozak, M. (2017). Assessing lake-destination image: insights from the industry side. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(1), 5-17.
- Romaniuk, J. (2006), "Comparing prompted and unprompted methods for measuring consumer brand associations", *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 3-11.
- Romaniuk, J., Sharp, B. y Ehrenberg, A. (2007), "Evidence concerning the importance of perceived brand differentiation", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 42-54.
- Ryan, C. (2000). Tourist experiences, phenomenographic analysis, post-positivism and neural network software. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 119-131.
- Seebaluck, N. V., Munhurrun, P. R., Naidoo, P., y Rughoonauth, P. (2015). An analysis of the push and pull motives for choosing Mauritius as "the" wedding destination. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 201-209.
- Sirisack, D., Xayavong, S., Phongsavath, S. y Vongsanga, S. P. N. (2014). The Characteristics and Motivations of Foreign Tourists Who Visit Luang Prabang Province, Lao PDR. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Spielmann, N., y Williams, C. (2016). It goes with the territory: Communal leverage as a marketing resource. *Journal of Business Research*, 69(12), 5636-5643.
- Stern, Eliahu, y Shaul Krakover (1993). "The Formation of a Composite Urban Image." *Geographical Analysis*, 25 (2): 130-46.
- Suni, J., y Pesonen, J. (2017). Hunters as tourists—an exploratory study of push–pull motivations. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1-17.
- Tasci, A. D., Khalilzadeh, J., y Uysal, M. (2017). Network analysis of the Caucasus' image. *Current Issues in Tourism*, 1-26.
- Uysal, M., McDonald, C. D., y Martin, B. S. (1994). Australian visitors to US national parks and natural areas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(3), 18-24.
- Vaughan, Roger (2001). "Images of a Museum." *Museum Management and Curatorship*, 19 (3), 253-68.



Wagner, O., y Peters, M. (2009). Can association methods reveal the effects of internal branding on tourism destination stakeholders?. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 52-69.

Wang, Y., Li, X., y Lai, K. (2017). A Meeting of the Minds: Exploring the Core–Periphery Travel Research, Structure and Retrieval Paths of Destination Image Using Social Network Analysis. *Journal of* 0047287517706262.

Wasserman, S. (1994). *Advances in social network analysis: Research in the social and behavioral sciences*. Sage.

Wong, B. K. M., Musa, G., y Taha, A. Z. (2017). Malaysia my second home: The influence of push and pull motivations on satisfaction. *Tourism Management*, 61, 394-410.

Woodside, A. G. (1982). Positioning a province using travel research. *Journal of Travel Research*, 20(3), 2-6.

Woodside, A. G., y Jacobs, L. W. (1985). Step Two in Benefit Segmentation: Learning the Benefits Realized by Major Travel Markets. *Journal of Travel Research*, 24(1), 7-13.

Wu, M. Y., y Pearce, P. L. (2014). Chinese recreational vehicle users in Australia: A netnographic study of tourist motivation. *Tourism Management*, 43, 22-35.

Yiamjanya, S., y Wongleedee, K. (2014). International tourists' travel motivation by push-pull factors and the decision making for selecting Thailand as destination choice. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 8(5), 1348-1353.

## NUEVAS PRÁCTICAS TURÍSTICAS EN LAS ISLAS CANARIAS-ESPAÑA: PRODUCTO CRUCERO

**Ainhoa Amaro García** - ainhoa.amaro.garcia@gmail.com

Las Palmas de Gran Canaria, España.

Doctora Arquitecta por la Universidad de Alcalá / Máster Universitario en Proyecto Avanzado de Arquitectura y ciudad, especialidad en Intervención en la ciudad, por la Universidad de Alcalá / Licenciada en Arquitectura por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Colaboradora de Investigadora en el Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES) / Arquitecta en el Ayuntamiento de Santa Lucía de Tirajana, Gran Canaria-España.

**Resumen:** El turismo de cruceros es un segmento que lleva a cabo itinerarios entre diferentes ciudades portuarias. Sin embargo desde el punto de vista de los organismos públicos que gestionan los destinos y de las compañías de navegación (navieras), el turismo de cruceros es un producto, un paquete turístico, que dentro de la industria turística es conocido como *Producto Crucero*. Surge de las interrelaciones entre múltiples entes que se aseguran que el destino goce de valor añadido ya que ésta es el nexo entre la potencialidad de la zona y la preferencia del turista por el destino. El objetivo de este artículo es detectar los actores principales que conforman el producto de cruceros y qué relación se establecen entre ellos, es decir, qué peso específico tiene cada uno de los intervinientes y cómo han irrumpido en la gestión de los destinos canarios. La metodología empleada se ha basado en un análisis cualitativo y cuantitativo sobre el turismo de cruceros, *focus group* y trabajo de campo.

**Palabras clave:** Actores, Islas Canarias, Políticas turísticas, Producto Crucero, Turismo de cruceros,

**Abstract:** Cruise tourism is a segment that carries out itineraries between different destinations. However, from the point of view of the public bodies that manage the destinations and the navigation companies (shipping companies), cruise tourism is a product, a tourist package, which within the tourism industry is known as the Cruise Product. It arises from the interrelationships between multiple entities that ensure that the destination enjoys added value since this is the link between the potential of the area and the tourist's preference for the destination. The objective of this article is to detect the main actors that make up the cruise product and what relationship they establish between them, that is, what specific weight does each of the interveners have and how they impact on the management of the specific case of the Canary Islands. The methodology used has been based on a qualitative and quantitative analysis of cruise tourism, focus group and field work.

**Key words:** Actors, Canary Islands, Tourist Politics, Cruise Product, Cruise Tourism.

### 1. INTRODUCCIÓN

El turismo de cruceros es un fenómeno relativamente moderno, emergió en el sector hace apenas medio siglo. Generalmente, se define como la actividad que se realiza a bordo de un barco, o buque, el cual brinda a sus pasajeros todos los servicios y facilidades similares a los de un gran hotel<sup>1</sup>. Originariamente, concretamente hasta la década de 1980, los cruceros se vendían como *all-inclusive* (todo incluido). Sin embargo, a principios de 1990 la tendencia cambió. Las navieras centraron sus intereses en obtener ingresos adicionales, del orden del 25 % sobre los totales, ya que el beneficio a bordo era cada vez menor. Para ello utilizaron el precio del pasaje como oportunidad para capturar clientela y luego recuperarse durante la duración del crucero. Es decir, la iniciativa fue dejar de transportar pasajeros para dedicarse a transportar turistas. Esto se produjo gracias, entre otras cosas, a proponer precios más asequibles para segmentos de la población de menor poder adquisitivo, generando una generalización de la oferta y haciendo el mercado más competitivo.

<sup>1</sup> Algunos organismos (OMT, 2008) lo definen también como resort marítimo y no como un simple hotel flotante. Argumentan que incorpora todo tipo de instalaciones propias de un resort como: negocios, cines, casino, spa, etc. a modo de urbe.

Tras este acercamiento del producto crucero a las clases de poder adquisitivo medio-bajo, el sector experimentó, a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, un rápido crecimiento dentro de la industria de viajes, turismo y recreo. La actividad dejó de ser concebida como un lujo exclusivo para personas con recursos económicos y comenzó a comercializarse como un producto de consumo. De hecho, la oferta y demanda del sector crucerístico se incrementaron significativamente, así como el número de ciudades que incorporaron esta modalidad a su actividad turística, entre las más destacadas a nivel nacional figuran Barcelona, Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife.

A partir de entonces, el aumento acelerado de la industria turística fue acompañado de la progresiva complejidad y sofisticación de sus prácticas comerciales, mediante la deslocalización de los destinos hacia los países en desarrollo y la creciente diversificación de la oferta (Fernández, 2012). Así se prevé que desde 2017 hasta 2026, se espera que se fabriquen 97 nuevos barcos, lo que implica una inversión de 49.783M € (Cruise Line International Association, 2017). Incluso algunos expertos (Wood, 2000; Rodrigue y Noteboom, 2012; Jones et al., 2016) han argumentado que el crucero *"se ha convertido en el símbolo más destacado de la globalización de la industria del turismo en términos de coberturas, prácticas y la movilidad de sus activos"*.

En base a lo expuesto, el “Congreso Internacional: El Sector Turístico ante el Cambio de Ciclo, enmarcado dentro del VII Foro Internacional de Turismo Maspalomas Costa Canaria”, invita a reflexionar sobre cómo las nuevas prácticas turísticas irrumpen en el archipiélago canario y cómo éstas obedecen más a una estrategia de comercialización de productos turísticos por parte del ente gestor del Producto Crucero, que al surgimiento de nuevas demandas por parte de la sociedad que serían atendidas por este tipo de turismo.

Para lograr los objetivos propuestos el artículo se ha dividido en tres secciones: (1) Producto Crucero: tiene como objetivo definir qué actores intervienen en el segmento de cruceros y qué tipo de relaciones se establecen entre ellos, (2) Canarias, que tiene como finalidad definir, en base a lo deducido en secciones anteriores, cómo ha irrumpido el Producto Crucero en el archipiélago, (3) Conclusiones, las obtenidas tras el análisis de las relaciones que establecen los actores implicados en la llegada de cruceros al archipiélago canario.

La metodología se basa en la revisión bibliográfica existente, planes generales, normativas, publicidad, entrevistas a turoperadores, turistas, presidentes de Autoridades Portuarias y *Focus group*.

## 2. PRODUCTO CRUCERO

La gestión de los destinos depende del llamado ente gestor. Es una coalición de diversas organizaciones públicas y privadas que busca el logro de objetivos comunes en favor del destino y/o actividad turística. Dicha asociación asume la coordinación de actividades bajo una estrategia coherente. Su labor es generar compromisos a favor del destino turístico, que sumen recursos y experiencia, pudiendo igualmente trabajar por encargo y también ejercer su capacidad propositiva (Pentur, 2012).

Debido a esta condición, el éxito del ente gestor requiere alta capacidad para desarrollar y establecer alianzas al interior del destino turístico y también con otros destinos. El formato que pueden adoptar estos espacios de gestión es variado y dependerá del contexto del país y de las necesidades operativas de cada caso. La Organización Mundial de Turismo plantea hasta tres escalas para estos espacios de gestión, los cuales describe así (OMT, 2007):

- Autoridades u Organizaciones Nacionales de Turismo (NTA-NTO), responsables de la gestión y la promoción del turismo a nivel nacional.

- Entes gestores regionales, provinciales o estatales, responsables de la gestión y promoción del turismo en la región geográfica definida para tal propósito. Este ámbito no siempre coincide con los límites administrativos o de gobiernos locales, como distritos, estados o provincias.
- Entes gestores locales, responsables de la gestión y promoción del turismo en un área geográfica más pequeña, en una ciudad o pueblo.

En base a esta información, se deduce que el Producto Crucero es el resultado de las interrelaciones que se establecen con el ente gestor que lo conforma. Para el caso de cruceros éste lo constituyen: (1) el sector naval-marítimo, (2) el sector turístico y (3) el sector público. Pero antes de pasar al análisis pormenorizado de los agentes, elementos y actividades principales del Producto Crucero, es importante destacar el peso y el protagonismo que tienen los destinos como elemento del producto y como catalizador, ya que éstos siempre intervienen, de manera directa o indirecta, en la toma de decisiones de cualquier interrelación que se produce entre los sectores implicados tanto a nivel naval-marítimo, como público y turístico.

### **2.1 Sector naval-marítimo**

Los diversos agentes no tradicionales del sector turístico que intervienen en el negocio del turismo de cruceros y son propios del negocio marítimo se dividen en (OMT, 2008):

- Autoridad Portuaria
- Agente marítimo
- Consignataria

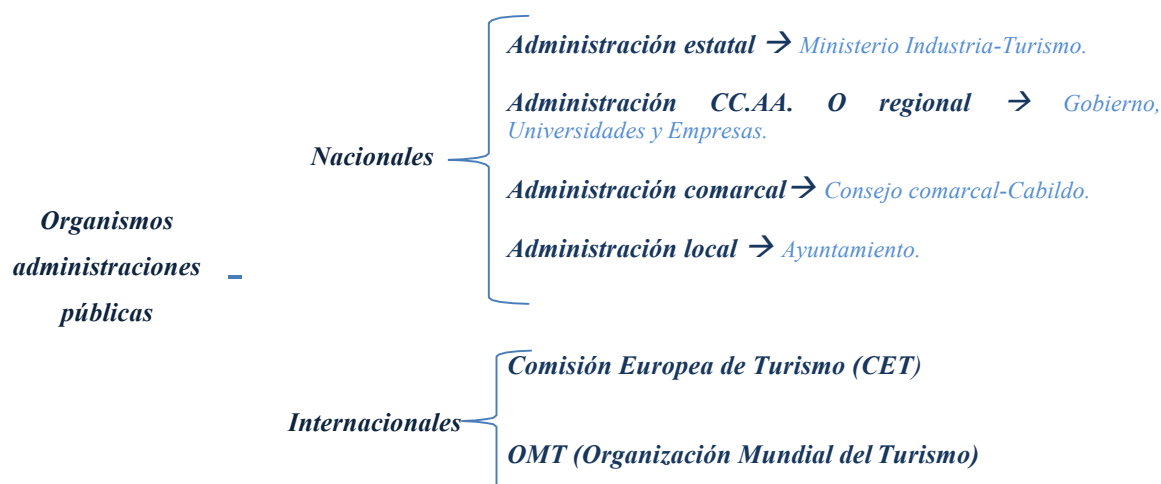
### **2.2 Sector turístico**

Los diversos agentes tradicionales del sector turístico que forman parte del sector del segmento de cruceros son:

- Agente turístico
- Operador turístico

### **2.3 Administración Pública-Sector Privado**

Desde que se establecieron las bases de lo que hoy conocemos como turismo moderno, ya existían en Europa muchos órganos creados con el fin de promover los beneficios económicos que la actividad turística brindaba a los países receptores. La Administración Pública es una y se puede definir de distintas maneras, pero a los efectos del tema que nos ocupa, utilizaremos el concepto dado por Jiménez (1971): “[...] *la actividad que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de órganos que conforman la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos aplican. Es decir, el Estado fija las políticas que establecen los principios que han de regir sus actividades*”. Son, por tanto, las administraciones estatales las que transfieren parte de las competencias de turismo a los gobiernos regionales (autonómicos en el caso de España o incluso a los gobiernos locales, comarcales, regionales en el resto de Europa) (González, 2011):



**Fig. 1:** Organigrama de las administraciones nacionales e internacionales que intervienen en la planificación de un destino turístico. Fuente: Elaboración propia en base a González, 2011.

En base a lo expuesto, la puesta en marcha de un destino turístico requiere, por parte de la administración pública, la constitución de un organismo específico encargado del estudio de las oportunidades y del potencial del país a partir de sus recursos turísticos. Inevitablemente, el segundo paso es impulsar inversiones públicas y privadas, tanto en equipamientos turísticos necesarios para el funcionamiento de la actividad turística, como en los servicios sanitarios, de transporte, etc.

En el contexto de la Administración Pública, el papel de los órganos nacionales de turismo está especificado en el marco de actuación que le establece la política y el plan nacional de desarrollo<sup>2</sup>. Cómo hacerlo es el cometido de dichos organismos, para lo cual los faculta la Ley Nacional de Turismo (Acerenza, 2013). Más en concreto, la figura de la administración encargada de la gestión pública del turismo puede tener diferentes figuras jurídicas: (1) Ministerio o Conserjería, (2) Órgano propio de la administración e (3) Instituto/Agencia/ Consorcio o Patronato de turismo. Es importante aclararlo ya que todos estos agentes aparecen, directa e indirectamente, en la promoción turística del segmento de cruceros en Canarias.

Por norma general, cuanto mayor es la importancia del sector turístico para una economía, mayor es el grado de intervención pública y más numerosas las administraciones públicas involucradas. En estos casos, la intervención del sector público se lleva a cabo, en la mayoría de los países, mediante una estructura vertical con tres niveles de organización: nacional, regional y local. Así, según el principio de subsidiariedad -basado en dar la máxima capacidad de gestión a la Administración más próxima al ciudadano/a-, se justifica especialmente en el caso del turismo, ya que tanto para la planificación como para el desarrollo sostenible quien mejor puede defender los intereses de los destinos es la Administración local. De ahí que el Ayuntamiento de Las Palmas, por ejemplo, sea el encargado, junto con el Patronato de Turismo y el Cabildo de Gran Canaria, de establecer la hoja de ruta del turismo de la capital. De hecho, las empresas turísticas que dan su servicio en un territorio necesitan la autorización de la administración local para llevar a cabo cualquier iniciativa.

En definitiva, la administración local interviene de forma más próxima de cara a los empresarios y ciudadanos de modo que, en buena parte, los ayuntamientos son los responsables de la gestión turística del destino local. El papel de dichas figuras jurídicas es clave para el desarrollo turístico en las ciudades, ya que sus definiciones pueden beneficiar al destino o perjudicarlo, dependerá de las

<sup>2</sup> El abordaje del problema de las competencias turísticas de la mayoría de países resulta difícil, no solo por su complejidad, debido al evidente carácter transversal, sino sobre todo, porque en la actualidad este debate puede inscribirse dentro de un debate mucho más amplio y complejo referido a la configuración de las competencias turísticas del Estado o, en definitiva, al papel que debe desempeñar el Estado en el sector turístico.

políticas turísticas que se pongan en marcha y de la importancia que se le quiera dar al turismo (Exceltur, 2013).

Atendiendo a los actores del sector público- privado, turístico y naval-marítimo que participan en el segmento de cruceros, el Producto Crucero es el resultado de las interrelaciones que se establecen entre: Autoridad Portuaria (A.P.) + Administración Pública- Sector Privado (A.P.- S.P.) + Navieras +  $\Sigma$  Destinos. La Fig. 2 resume esta idea<sup>3</sup>: la parte central se divide en cuatro secciones principales que representan los cuatro actores principales. En el segundo abanico aparecen los elementos que dan respuesta a las necesidades de los cruceristas. Y, por último, en el exterior del gráfico, se describen los organismos, las funciones y las atribuciones que se establecen entre ellos.

La relación Naviera- $\Sigma$  Destinos crea la zona de operaciones y su función es la de satisfacer a los turistas. Esta relación puede abarcar, total o parcialmente, las regiones de destino e influye en el grado de atractivo para los clientes potenciales de la misma y las perspectivas a medio plazo de crecimiento. Por tanto, se detecta que la promoción conjunta de destinos, no sólo a nivel local sino a escala regional e incluso autonómica, es clave para la sostenibilidad de las propias ciudades. De tal forma que el crucero hay que entenderlo como un producto multidesino, relacionado de diversa manera con las compañías de navegación y que produce múltiples impactos. Sobre todo, teniendo en cuenta que los agentes de viajes controlan un 90% su distribución, así como la venta de paquetes turísticos y elementos por separado del paquete (excursión en destinos, vuelos, categoría del buque, servicios extras...) y que éstos a su vez, dependen de los turoperadores.

Por otro lado, la interrelación Compañía de Crucero-Autoridad Portuaria tiene como función ofrecer competitividad a nivel internacional. Proporciona, geográficamente, la zona de influencia con la ciudad y el lugar que abarcan las excursiones de los cruceristas, su *hinterland*. Es necesario enfatizar que las excursiones en tierra constituyen una parte muy esencial en el atractivo global del itinerario de crucero<sup>5</sup>, además de proporcionar uno de los ingresos más importantes (Vojvodic, 2003:204). Por tanto, las navieras tienen que relacionarse con las instituciones públicas y privadas de los distintos destinos y garantizar que el estacionamiento de sus barcos en los puertos tenga tiempo suficiente para permitir los recorridos adecuados a la ciudad portuaria y a las atracciones turísticas circundantes.

La Administración Pública/Sector Privado-Autoridad portuaria tienen como función garantizar la calidad de vida de residentes y turistas, así como el bienestar social y la sostenibilidad de los destinos. Desde este punto de vista, el análisis del producto es complejo. Las estrategias de *Branding y/o Marketing/Citymarketing* deben tomarse con el apoyo de las entidades locales turísticas. Cualquier agente de la industria del turismo debería tener una idea clara sobre la coordinación del producto y, de esta manera, asegurarse que todos los actores locales, tanto públicos como privados, participen en la formulación de estrategias de desarrollo del sector (Buhalis, 2000:99).

Este esfuerzo debe ser bidireccional, las administraciones locales deben hacer una contribución sustancial al desarrollo del sector y cooperar efectivamente con la Autoridad Portuaria y los operadores turísticos. Es su trabajo coordinar la oferta. Asegurar, como se ha dicho, que las tiendas, los ejercicios públicos y la información de la oficina están listos para recibir pasajeros de cruceros, proporcionando material de información actualizado, enlaces de viaje a destinos turísticos, etc. (Brida y Zapata, 2010; Pavlić, 2013). Aunque inicialmente el desarrollo del nuevo negocio se basa básicamente en la cooperación entre algunos de los principales actores, como la Autoridad Portuaria, los operadores turísticos y las compañías de cruceros, es básico la necesidad de ampliar el suministro territorial y estructurarlo en una base que implique planes de desarrollo territorial específicos, en las que empresas, asociaciones y servicios, puedan retroalimentarse una vez que compartan los objetivos subyacentes. Por lo tanto, no sería sensato creer que el desarrollo de esta forma particular de turismo

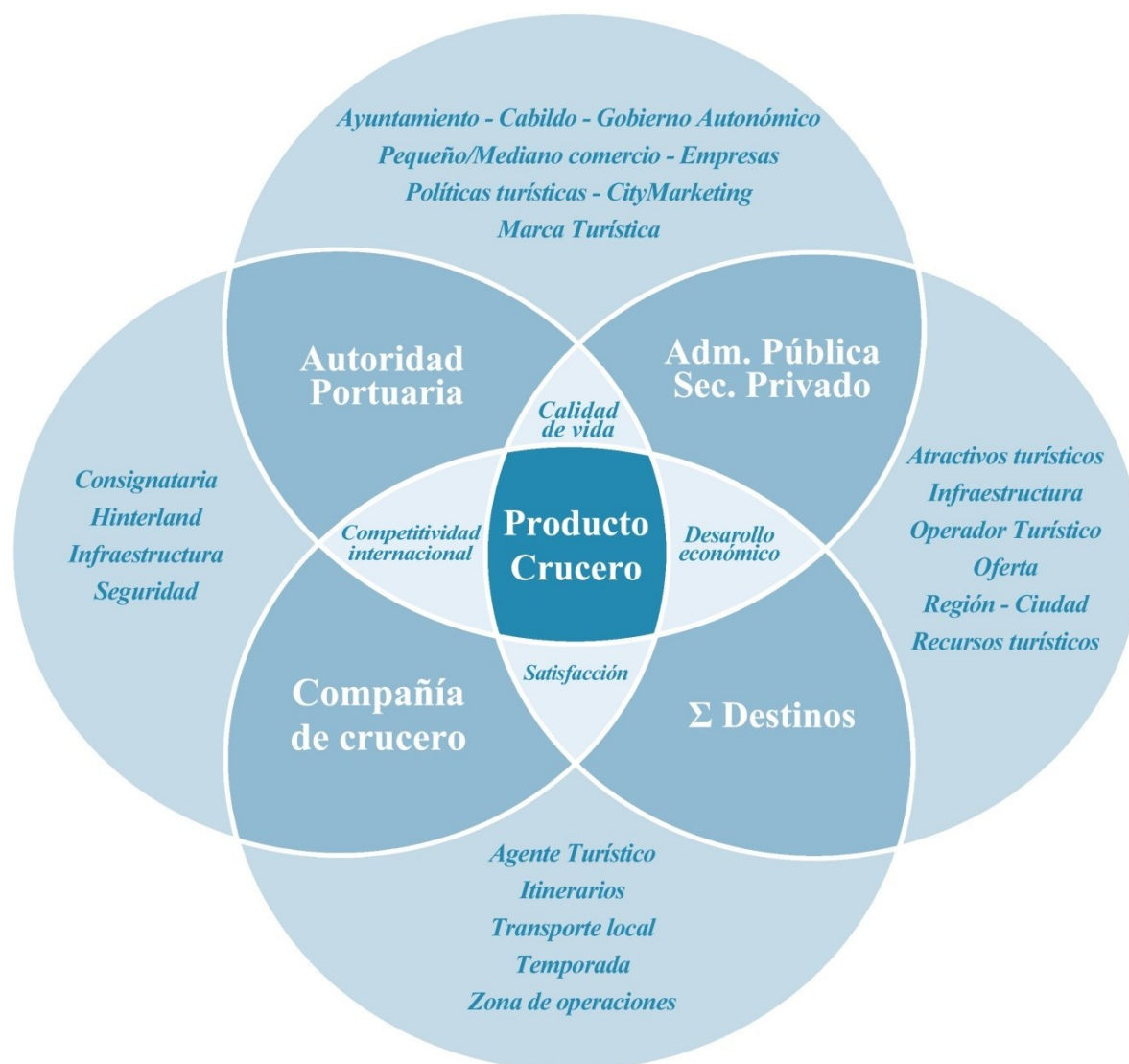
<sup>3</sup> Esta gráfica tiene como referente el turismo de cruceros en el continente europeo. Existe la posibilidad que en áreas del caribe (América), algunos actores cambien parcialmente su posición.

<sup>4</sup> Son también fácilmente accesibles a través de la red por el cliente final, pero de momento no es el canal más usado.

<sup>5</sup> Cabe destacar que junto con el buque y los puertos son considerados los tres pilares básicos de la actividad de cruceros.



depende únicamente de la voluntad y las habilidades de unos pocos comerciantes especializados (Pavlić, 2013; Buhalis, 2000).



**Fig. 2:** Actores, funciones y atribuciones del Producto Crucero. Fuente: Elaboración propia.

Por último, la relación  $\Sigma$  Destinos-Administración Pública/Sector Privado es, junto con el binomio Organismo Público/Sector Privado-Autoridad Portuaria, la más importante. Se encarga, entre otras cosas, de proveer la infraestructura urbana y de transporte necesaria para el desarrollo de la actividad turística, así como de facilitar los medios y canales de especialización del segmento. En otras palabras, de la oferta de los atractivos turísticos de los destinos. Por este motivo, es de suma importancia para las autoridades locales pronosticar las tendencias futuras de los flujos de pasajeros de cruceros para aprovechar al máximo las ventajas, pero también como un hecho extremadamente importante y a menudo descuidado a largo plazo, para reducir los efectos negativos en el destino turístico. Ya que no todas las demandas son iguales ni todos los destinos son iguales. El turista europeo, por ejemplo, busca principalmente experiencias, mientras el asiático consumo. Por otro lado, no es lo mismo hablar de una isla pequeña que de una ciudad con un extenso *hinterland* conectado territorialmente, puesto que las confluencias, sinergias y, por tanto, las relaciones serán distintas.

### 3. CANARIAS

El archipiélago canario es la segunda comunidad autónoma, tras Cataluña, donde más ha crecido el turismo de cruceros, según datos de Puertos del Estado (Puertos del Estado, 2019). Los puertos gestionados por las autoridades de Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife, favorecidos por su ubicación y una climatología que sortea la estacionalidad del sector, atrajeron 2,3 millones de cruceristas en 2018, un 6,5 % más que el año anterior, llegando a quintuplicar las cifras de 1992, cuando apenas arribaban a los puertos canarios 480.00 turistas de crucero. Y representando el 23,1 % del total nacional.

Tal y como se ha deducido en secciones anteriores, esta llegada continuada de visitantes es, entre otras cosas, el resultado de las estrategias de comercialización de productos turísticos por parte de los diferentes actores que conforman el producto crucero, más que a demandas surgidas repentinamente por los turistas.

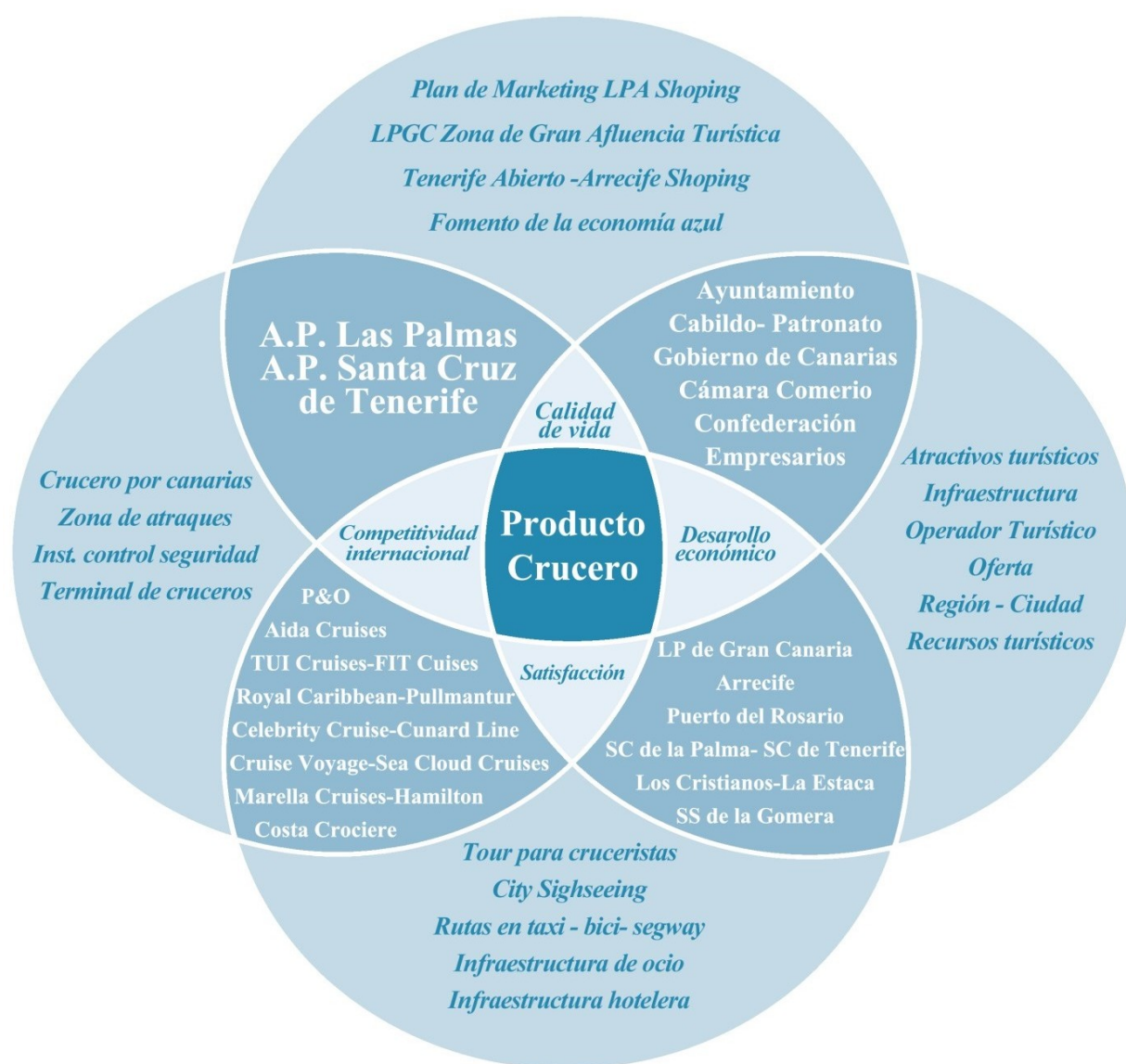
La construcción de terminales de cruceros, la imagen proyectada por los empresarios y la administración, la relación vecino-crucero, la liberación de horario comercial, la apertura dominical de centros culturales son, entre otras, iniciativas surgidas a raíz del reposicionamiento del archipiélago como destino crucerístico<sup>6</sup>. Además, la peatonalización de vías, la señalética, la restauración de fachadas, así como las ampliaciones y edificios de obra nueva han convertido espacios originalmente degradados y/o en desuso en nuevas centralidades urbanas y viceversa.

Ahora bien, en todo este proceso de transformación turística autonómica han tenido mucho que ver los procesos de globalización y las nuevas prácticas turísticas. Tal y como recogen Sáez et al. (2011:127): *“la globalización de las economías y la apertura de las fronteras suponen también un aumento de la competencia entre ciudades, lo que obliga a éstas a adoptar principios, conceptos, y herramientas propias de la gestión empresarial tales como, la planificación estratégica y el marketing. Los instrumentos que utiliza el marketing, la forma de abordar el mercado y, sobre todo, la orientación al cliente y a la competencia, son también válidos cuando nos enfrentamos al objetivo de “vender” una ciudad a los distintos públicos objetivo”*.

Así, el ente turístico canario, en un intento de reposicionarse en el mercado a nivel mundial, llevó a cabo una serie de actuaciones y campañas a través de planes estratégicos y de *marketing*<sup>7</sup> que responden a las interrelaciones entre actores descritas en la sección 2. Producto Crucero. Todas estas iniciativas tenían como objetivo principal reposicionar Canarias como destino turístico y fomentar el segmento de cruceros.

<sup>6</sup> Para comprender en profundidad todas estas iniciativas se recomienda la lectura de Amaro, 2018.

<sup>7</sup> Cabe recordar a Zamudio (2015:256): *“[...] algunos de los criterios que rigen tanto el plan estratégico como el plan de marketing incluyen, primeramente, un diagnóstico de la ciudad donde cada colectivo implicado identifica los principales atributos y recursos, las características económicas y demográficas, así como carencias y debilidades. También es necesario un diagnóstico por sectores de la situación externa a nivel global, orientado a identificar las tendencias actuales en cuanto a política, economía (incluidas las de consumo) y las socioculturales (las principales demandas y preocupaciones, los cambios en los gustos estéticos, etc.), las demandas en boga en todas las áreas e identificar las principales ciudades competidoras y las características de éstas”*.



**Fig. 3:** Actores, funciones y atribuciones del Producto Crucero en Canarias. Fuente: Elaboración propia.

De éstas, las que más evidencian la interrelación entre los diversos actores que conforman el ente gestor del Producto Crucero son:

### 3.1 Creación de una Marca Turística

Los planes de *marketing* responden a un plan estratégico de la ciudad y normalmente están vinculados a una Marca Territorial o Turística de destino, tal y como comentan Goycoolea y Zamudio (2014:752): “La Marca [...] es un logo/signo/eslogan que debe sintetizar uno o varios rasgos significativos del lugar promocionado en un símbolo que los destinatarios reconozcan como tal. Desde esta perspectiva, todo lugar turístico ha de encontrar aquel o aquellos signos que lo hagan reconocible y “apetecible” como destino a visitar”. Así, con el fin de crear un mejor posicionamiento y una visión positiva del destino a nivel nacional e internacional, diversos ayuntamientos canarios, en colaboración con organismos públicos y privados correspondientes, han ido presentado sus respectivas marcas turísticas. De esta forma se observa cómo la segunda ciudad líder en tráfico de cruceros a nivel nacional, Las Palmas de Gran Canaria, sacó en 2009 su eslogan “Las Palmas de Gran Canaria Ciudad de Mar y Culturas” (Fig. 4) o Santa Cruz de Tenerife anunció, en 2016, el suyo con “Santa Cruz el Corazón de Tenerife” (Fig. 5).



**Fig. 4:** Logo de la marca turística de Las Palmas de Gran Canaria. Fuente: Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.



**Fig. 5:** Logo de la marca turística de Santa Cruz de Tenerife. Fuente: Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

Ahora bien, resulta interesante observar cómo la marca turística también representa una construcción social, es decir, debe llegar a los turistas potenciales y hacerlos partícipes de la construcción de la experiencia de la Marca. Así, el eslogan “*Las Palmas de Gran Canaria, ciudad de mar y culturas*” tuvo su origen en las intenciones de las instituciones públicas de promover iniciativas vinculadas al desarrollo de la economía azul y el turismo urbano. Entre ellas destacan las vinculadas a mejorar el litoral y el contacto con el mar: construcción del frente portuario, conexión Puerto-Canteras y peatonalización de la avenida de los Consignatarios. Esta marca turística de la capital también ha promovido alianzas, como la de 2014 cuando se firmó el “Pacto por el Mar”<sup>8</sup>, un acuerdo compartido entre el sector público y privado para coordinar la acción y las políticas sectoriales de las administraciones competentes en el mar y establecer como objetivo común la pretensión de duplicar, en el período 2014-2020, la aportación al PIB del sector marino marítimo en la ciudad de Las Palmas.

En base a la información analizada, se deduce que las marcas turísticas nacen del conocimiento y reconocimiento de los imaginarios de lo que se quiere promocionar. Sólo así es posible delinear sus características y definir a quién y cómo promocionarla, tomando medidas para acentuar las propiedades sobresalientes y atenuar los tópicos negativos. Por ello, es básico que los expertos y cualquier tipo de agente de la industria del turismo tengan una idea clara: la coordinación. Todos los actores locales, tanto públicos como privados, participan en la formulación de estrategias de desarrollo del sector (Buhalis, 2000).

### 3.2 Creación de alianzas privadas: Atlantic Cruise Med

La asociación *Cruises Atlantic Islands* se formó en 1994 con el objetivo de aunar esfuerzos por parte de las Autoridades Portuarias de Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas, Madeira y Cabo Verde para la promoción de las islas como escala de cruceros en el Atlántico.

Cruises in the Atlantic Islands suele editar folletos de promoción del destino Canarias-Madeira, ofreciendo servicios prestados, excursiones y cualquier otra actividad vinculada con la atención de los cruceros y sus cruceristas en dichas instalaciones. Los puertos que se incluyen y que son objeto de la promoción son Arrecife, Funchal, La Estaca, La Luz, Puerto del Rosario, Porto Santo, Santa Cruz de la Palma, Santa Cruz de Tenerife y San Sebastián de la Gomera. También realizan estudios de inteligencia competitiva del destino para conocer las debilidades y puntos fuertes de cada uno de los puertos. Además de acciones de *benchmarking*, proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo y organización de viajes de prensa con el objetivo de lograr cobertura positiva y patrocinio de eventos del sector.

<sup>8</sup> Entre algunos de los objetivos del Pacto del Mar, destaca fomentar la actividad de cruceros.



Cruises Atlantic Islands se presenta de manera conjunta en los principales encuentros del sector como: la ITB (Feria de Industria Turística de Berlín), la World Travel Market de Londres y la convención de la asociación de agencias de viajes británica, ABTA. Asimismo, participan en las principales ferias del segmento de cruceros como la *Seatrade Cruise Global*, en Estados Unidos, la *Seatrade Cruise Med* y la *Seatrade Europe* en Hamburgo. Además de otros eventos, como *Seatrade Winter Cruising Forum* y la *International Cruise Summit* celebrados en Madrid.

De esta alianza, los puertos implicados van consiguiendo diversos acuerdos, así como ganando prestigio e importancia en el mapa crucerístico. Al trabajar conjuntamente en materia de promoción, calidad turística, investigación y estudios de mercado y tecnologías aplicadas al sector, se reducen costes y amplía mercado potencial (Rodrigue y Noteboom, 2012). En síntesis, a través de este tipo de alianzas se promueve el aumento de la afluencia de pasajeros, representando una oportunidad para beneficiar a la red de operadores públicos y privados en las ciudades portuarias implicadas y un incentivo importante para la revitalización de los destinos portuarios canarios y sus áreas de influencia.

## Cruises in the Atlantic Islands, la unión hace la fuerza



**Fig. 6:** Representación de la nueva alianza portuaria entre Madeira y las Islas Canarias. E 1/2.500.000. Fuente: Cruises in the Atlantic Islands.

A raíz de esta coalición, se unió Azores, convirtiendo a los archipiélagos partícipes en unos de los destinos más frecuentados de las principales compañías de cruceros del mundo durante la última década, especialmente de los cruceros provenientes de Europa. De hecho, este nuevo acuerdo de las Islas Canarias con las ciudades de la Macaronesia permite acceder como grupo a la Unión Europea y solicitar fondos y ayudas destinadas a la cooperación entre regiones, una de las más solicitadas es la ayuda Interreg.

Por otro lado, estas alianzas como la Plataforma Tecnológica de la Macaronesia y la red Cruises Atlantic Islands actúan a modo de laboratorios urbano-sociales. De tal manera que algunos destinos aprenden de las experiencias de otros, contribuyendo a la comprensión de los distintos fenómenos que afectan al territorio y las ciudades. Se establecen indicadores socio-territoriales que ayudan a mejorar la gestión de los destinos turísticos, impulsando la innovación y la transferencia de conocimiento de la industria turística entre islas de características morfológicas y urbanas similares.

### 3.3 Web propia del segmento de cruceros: *Islas a la vista* (<http://www.islasalavista.com/>)

Del trabajo de campo realizado, puede concluirse que muchos de quienes deciden pasar sus vacaciones en un crucero tienen muy en cuenta el itinerario del buque a la hora de elegir la compañía de navegación. Una vez se han decantado por una ruta en concreto, navegan por internet en búsqueda de información sobre los destinos que van a visitar: comprueban puntos de interés, actividades recomendadas, ranking de valoraciones, etc. Por lo que el crucerista decide, en base a la información recabada, si quiere contratar un paquete turístico a través de la compañía de navegación o, por el contrario, decide visitar el destino por su propia cuenta o comprando servicios a través de internet<sup>9</sup>. Esta nueva tendencia de la búsqueda de información previa al viaje, sumado al aumento de la llegada de cruceristas, la irrupción de la tecnología en la industria turística y los procesos de digitalización, evidenció la necesidad de crear un canal de información específica para cruceros.

Ante este escenario, PROMOTUR, entidad dependiente de la Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias, propuso la creación de la plataforma Islas a la Vista (<http://www.islasalavista.com/>), bajo el lema “*Te olvidarás del barco*”. Esta web se inauguró en 2016. Tiene como objetivo proporcionar información concreta a los cruceristas sobre los atractivos de las islas durante sus escalas. Muestra las compañías de navegación que ofrecen itinerarios por las islas, historia de los puertos, mapas, así como actividades a realizar en cada isla en función del número de horas que recale el buque en la ciudad: 2, 4 ó 6 horas.

Cabe destacar que además de las iniciativas expuestas, los instrumentos de promoción y publicidad más utilizados en el segmento de crucero fueron: presencia en ferias de Turismo Internacionales, edición de promociones, material audiovisual (videos), creación de clubes de cruceristas para repetidores y el uso de páginas web y redes sociales. Incluso, a nivel nacional, para dar una imagen global y con el objetivo de potenciar el sector de cruceros Puertos del Estado lanzó en 2013 la campaña “*Blue Carpet: The Spanish Cruise Industry, step into Spain through Class Ports*” (“*Carpeta azul: la Industria española del crucero, adéntrate en España a través de sus puertos*”) (Fig. 6).

A través de esa campaña y partiendo del concepto que los puertos son la puerta de entrada de nuestro país, se presentó España como destino que permite acceder al turista de cruceros a una oferta cultural, gastronómica, paisajística y de ocio diferenciada<sup>10</sup>. Esta iniciativa ofreció la posibilidad de conocer la amplia oferta que tiene la industria crucerística española y las empresas asociadas a este tipo de turismo en todo el territorio, incluido canarias<sup>11</sup>. Desde empresas provisionistas, pasando por armadores, astilleros, operadores logísticos y agencias de servicios plenos, hasta empresas de productos de alto standing interesadas en dar a conocer sus productos y servicios por todo el mundo. Todos ellos tenían cabida en el pabellón “*Ports of Spain*”.

<sup>9</sup> Estamos hablando de todos aquellos cruceristas que tiene intención de desembarcar del buque para visitar la ciudad. La visita temporal como primera toma de contacto para volver como turistas tradicional.

<sup>10</sup> Entre 2012-2017, Puertos del Estado bajo el lema *Blue Carpet* acudió a varias ferias y congresos, entre los que destacan: *Fitur* (anualmente), *Cruise Shipping Miami* (la feria más importante de cruceros), *Seatrade en Fort Lauderdale* (la mayor feria de cruceros del mundo), *Seatrade Cruise Med 2016* en Tenerife (la feria de cruceros más importante de Europa) e *International Cruise Summit 2017* (en Madrid).

<sup>11</sup> La Administración hizo también un importante esfuerzo para convencer a navieras y operadores turísticos de la magnífica opción que representa incluir a los puertos españoles en sus rutas. A las rebajas de tasas y bonificaciones que se han aplicado durante los últimos años, se han unido otras medidas como la ampliación de los plazos concesionales para aquellas compañías que acometieran nuevas inversiones en sus instalaciones y la congelación de las tasas.





**Fig. 7:** Imagen promocional de la campaña *Blue Carpet*. 2013. Fuente: Puertos del Estado.

### 3.4 Infraestructura portuaria: Terminales de cruceros.

El acercamiento a una ciudad desde el mar es la forma más antigua de realizar las rutas. En el segmento del turismo de cruceros el buque entra por la bocana y su aproximación al puerto es paralela al frente urbano-marítimo. Tras su atraque, la estación marítima o terminal de cruceros, recibe y despide a los cruceristas, tal y como lo hicieron las estaciones de ferrocarril en el siglo XIX. Por tanto, la intermodalidad y accesibilidad son una necesidad en una estación marítima de base de cruceros (López, 2011:8). De esta forma, la elección de vincular el turismo de cruceros a la creación de una nueva y atractiva terminal ha sido implementada por varias ciudades durante los últimos años: Helsinki, Hong Kong, Matosinhos, Miami, Vancouver, Varna, Singapur, Tampa y Yokohama, son algunos ejemplos. De ellas, Vancouver fue la primera en construir una terminal multifuncional: la “Canada Place Terminal”, proyecto de Zeidler Partnership Architects. Actualmente, ocupa un espacio céntrico urbano para alojar hoteles, tiendas, instalaciones para eventos públicos y estacionamiento que pueden ser utilizados por los lugareños durante todo el año y también proporciona instalaciones de cruceros durante la temporada de cruceros, que en Vancouver solo dura unos pocos meses<sup>12</sup> (Cruises News, 2018).

Ante este escenario, las dos ciudades canarias con puerto base de cruceros, Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria<sup>13</sup>, inspiradas en el papel que juegan las terminales de crucero a nivel nacional e internacional, destacando los casos de Bilbao, Cartagena y Barcelona, han invertido 2,3 M € y 1,8 M € respectivamente en la construcción de terminales de cruceros. De esta forma, se evidencia las conclusiones obtenidas en el apartado 2.Producto Crucero, en el que las nuevas lógicas económicas y las ambiciones de cambio obligaron a establecer nuevas relación entre los actores implicados. Por un lado, los respectivos ayuntamientos capitalinos se involucraron en diversas estrategias para continuar

<sup>12</sup> Es necesario mencionar que la estrategia de Vancouver radica en la temporalidad de los cruceros, los buques arriban apenas 4 meses al año. El resto del año la infraestructura “se infrautilizaba”. Por eso los puertos que reciben cruceros todo el año, huyen de este modelo y buscan en su diseño maximizar la eficiencia en la gestión de pasajeros y equipajes.

<sup>13</sup> La nueva terminal del Puerto de La Luz y de Las Palmas está en licitación, a la espera iniciar los procedimientos para su adjudicación.

tomando ventaja entre el resto de puertos de cruceros. Por otro, sendas Autoridad Portuarias se aseguraron que los desarrollos deseados estuvieran respaldados por el resto de miembros del ente gestor.

#### 4. CONCLUSIONES

Los cruceros se han convertido en una alternativa a las vacaciones terrestres, ya que permiten visitar diferentes ciudades en un mismo viaje, ofreciendo de manera simultánea experiencias de ocio en tierra y marítimas. Esto ha provocado que los cruceros sean, probablemente, la forma más globalizada del turismo y en la que las características tradicionales del modelo industrial ya no son vigentes y, por tanto, no pueden ser explicadas a través de sus componentes de desplazamientos, objetivos y tiempos. Se trata entonces de una modalidad que se relaciona de diversas formas en el destino. Esta situación provoca que el número de agentes y actores implicados en el turismo de cruceros se multiplique con respecto al turismo convencional.

El sistema turístico del segmento de cruceros está coordinado por el ente gestor del Producto Crucero y éste, a su vez, se constituye por: Autoridad Portuaria, instituciones público-privadas y navieras. Ellos se encargan de implementar los objetivos turísticos del destino, de acuerdo a su situación y necesidades particulares, y en base a una planificación, desarrollo, promoción y comunicación establecidos conjuntamente. Se asumen las directrices a seguir en los respectivos planes de desarrollo, con el fin de alinear la oferta turística a la demanda específica del momento. Esta tendencia a transformar las actividades portuarias tradicionales en beneficio de los cruceros dependerá de cada ciudad portuaria, ya que cada puerto tiene sus propias condiciones geográficas, históricas, económicas, sociales y culturales, por lo que las medidas y actuaciones implementadas van a responder de forma propia a los estímulos exteriores<sup>14</sup>.

Desde el punto de vista del *marketing* turístico, el Producto Crucero, debido al crecimiento de la demanda, se ha adaptado a los cambios en la estructura socio-demográfica: público más joven, de menores recursos y de todas las capas de población. Ante esta situación, el archipiélago canario en un primer intento de focalizar esfuerzos e intereses en convertir el turismo de cruceros en su motor económico, a principios de la década de 2010, concretamente entre 2010 y 2015, promovió acciones de todo tipo, desde asistencia a ferias especializadas, hasta la elaboración de contenidos de calidad sobre las experiencias que se pueden vivir en las islas durante una escala. De esta forma, las principales autoridades portuarias aprendieron a ir aún más de la mano con navieras, instituciones turísticas, Ayuntamientos y Gobiernos Autonómicos, aunque no siempre con la misma intensidad. Es decir, durante esos años, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, Patronatos de Turismo y Autoridades Portuarias se involucraron de manera muy activa en la promoción y puesta en valor de la riqueza cultural, arquitectónica, paisajística y de ocio que atesoraba su territorio.

Como resultado se concluye que durante los últimos años, la Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife y la de Las Palmas junco con el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife y el de Las Palmas de Gran Canaria han reinventado las relaciones entre el puerto y la ciudad. Las nuevas lógicas económicas y las ambiciones de cambio, tanto en el puerto como en la ciudad, obligaron a cambiar el *modus operandi* entre ambos. Por un lado, las capitales con puertos base se involucraron en diversas estrategias para continuar tomando ventaja entre el resto de puertos de cruceros. Por otro, las Autoridades Portuarias se aseguraron que los desarrollos deseados estuvieran respaldados por el resto de miembros del ente gestor. Ambos desafíos muestran que, pese a las particularidades morfológicas, funcionales e idiosincrasia particular de los puertos y destinos canarios, el conjunto de experiencias existentes en el archipiélago, ponen de manifiesto un cierto reflejo, en mayor o menor grado, de las

<sup>14</sup> Estudios amplios sobre diversas ciudades portuarias muestran que “efectivamente, las condiciones geográficas, económicas y culturales de cada ciudad son tan determinantes en cada proceso de formación urbana” que no “permiten extraer conclusiones globalizadoras nítidas que sirvan de modelos de aplicación a otras situaciones, por similares que estas puedan parecer” aunque si se puede establecer ciertas similitudes en las tendencias (Casariego et al., 1999:201).

sinergias e interrelaciones que se producen entre todos los actores que conforman el segmento de cruceros de los destinos canarios. Éstas se orientan en tres direcciones:

1. Despertar el interés hacia las Islas Canarias en turistas que estén en la fase de búsqueda de inspiración o planificación de sus próximas vacaciones a bordo de un crucero, para que así contraten un itinerario que tenga escala en Canarias. A través de
  - Mapas para cruceristas.
  - Web exclusivas del segmento.
  - Tour e itinerarios urbanos para turistas de cruceros, en el que se tenga en cuenta el tiempo de escala.
2. Incentivar al crucerista a disfrutar de su escala o escalas en las Islas, invitándole a desembarcar y hacer turismo en el destino.
  - Construyendo terminales de cruceros atractivas.
  - Equipamientos recreativos.
3. Promover la estancia de estos turistas en establecimientos alojativos del Archipiélago en aquellos casos en los que el crucero tiene puerto base en Canarias.
  - Aumentando la planta alojativa

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. (2013). *Gestión Pública del turismo I. Turismo y Administración pública*. México: Portal digital de América.
- Amaro, A. (2018). *Imaginarios turísticos en Las Palmas de Gran Canaria: arquitectura, patrimonio y turismo de cruceros*. *Revista Imagonautas*, nº.11, pp. 57-81.
- Brida, J., Y Zapata, S. (2010). *Cruise Tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts*. *Int. J. Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 205-226.
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Casariello, J., Guerra, E., Ley, P., Y Palop, J. (1999). *Waterfronts de nuevo. Transformaciones en los frentes urbanos de agua*. Las Palmas de Gran Canaria: Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cruise Line Association (2017). The Cruise Market Overview Statistical. *Cruise Lines International Association*.
- Cruises News (16/01/2018). Las mejores terminales de crucero del mundo. *CruisesNews*. Recuperado el 20 de agosto de 2019: <https://www.cruisesnews.es/Portal/2018/01/16/cruceros-y-medioambiente-notable-2/>
- Exceltur (2013). UrbanTur 2012. Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles. Exceltur. Recuperado el 10 de julio de 2019 de: [https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2014/10/URBANTUR-2012\\_INFORME.pdf](https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2014/10/URBANTUR-2012_INFORME.pdf)
- Fernández, R. (2012). *Lo que hunden mientras flotan. Auge y análisis crítico del turismo de cruceros en la globalización*. Barcelona: Alba Sud.
- González, F. (2011). *Gestión pública del turismo*. Madrid: UDC.
- Goycoolea, R. y Zamudio, L. (2014). Patrimonio y Arquitectura en los imaginarios turísticos de la Marca México. En O. Niglio, L. A. Cervantes Reyes, P. A. Sánchez Cruz, (Coords.), México. *Restauración y Protección del Patrimonio Cultural* (pp. 749-769). Roma: Aracne editrice.
- Jiménez, W. (1971). *Administración Pública para el Desarrollo Integral*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jones, P., Hillier, D., Y Comfort, D. (2016). *The Environmental, Social and Economic Impacts of Cruising and Corporate Sustainability Strategies*. *Athens Journal of Tourism*, 3 (4), 273-276.

- López, P. (2011). *Explosión del tráfico de cruceros en el Mediterráneo y su impacto en las ciudades portuarias*. *PortPlus*, 1, 1-10.
- OMT (Organización Mundial del Turismo)
- (2007). *A practical Guide for Tourism Destination Management*. UNTWO. Recuperado el 22 de julio de 2019 de: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284412433>
  - (2008). *Turismo de cruceros: situación actual y tendencias*. Madrid: UNTWO. Recuperado el 22 de julio de 2019 de: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284412402>
- Pavlić, I. (2013). *Cruise tourism demand forecasting – the case of Dubrovnik*. *Tourism and Hospitality Management*, 19 (1), 125-142.
- Pentur (2012). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021*. Mincetur. Recuperado el 8 de julio de 2019 de: [https://www.academia.edu/7786041/Plan\\_Estrat%C3%A9gico\\_Nacional\\_de\\_Turismo\\_2012\\_-\\_2021\\_PENTUR\\_](https://www.academia.edu/7786041/Plan_Estrat%C3%A9gico_Nacional_de_Turismo_2012_-_2021_PENTUR_)
- Puertos del Estado. Recuperado el 29 de agosto de 2019 de: <http://www.puertos.es/es-es>
- Rodrigue, J. Y Notteboom, T. (2012). *The geography of cruise shipping: itineraries, capacity deployment and ports of call*. *Atti della IAME 2012 Conference*. Taipei (Taiwan).
- Sáez, L., Mediano, L. Y De Elizagarate, V. (2011). *Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas*. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (8), 125-256.
- Vojvodic, K. (2003). *Cruise port positioning – The case of Korcula*. *Nase more, Journal of Maritime Science and Technology*, 50 (5), 204-208.
- Wood, R. (2000). *Caribbean cruise tourism. Globalization at sea*. *Annals of Tourism Research*, 27, 345-370.
- Zamudio, L. (2015). *Arquitectura e imaginarios en la percepción y configuración del espacio turístico. México como paradigma*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares.

## ANALYSE DE LA RELATION ENTRE L'INNOVATION ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE DE LA REGION SOUSS MASSA, MAROC

1. **ABDELHAQ LAHFIDI**, Enseignant chercheur, *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN-ZOHR, MAROC*, [lahfidi\\_abdelhaq@yahoo.fr](mailto:lahfidi_abdelhaq@yahoo.fr)
2. **M'BARK HOUSSAS**, Enseignant chercheur, *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN-ZOHR, MAROC*, [houssas@yahoo.fr](mailto:houssas@yahoo.fr)
3. **Abdelkrim AAZZAB**, Enseignant chercheur, *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN-ZOHR, MAROC*, [a.aazzab@gmail.com](mailto:a.aazzab@gmail.com)

### Résumé

*Depuis plusieurs années, la relation entre l'innovation et le développement durable a été l'objet de peu des travaux qui se sont focalisés principalement sur les dimensions stratégiques de l'innovation environnementale (Temri 2011). Actuellement, l'intégration du développement durable dans l'entreprise devient comme un facteur générateur d'innovation (Mathieu et Soparnot, 2007) sur tout dans le domaine du tourisme.*

*L'objectif de ce papier de recherche est donc de vérifier la nature de cette relation entre ces deux concepts dans le contexte marocain. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès d'un échantillon de 40 établissements touristiques de la région Souss Massa.*

*A travers cette étude, nous pouvons confirmer qu'il y a un double lien entre innovation et tourisme durable. En effet, l'instauration d'une stratégie du tourisme durable est positivement liée à l'innovation non seulement par le fait d'innover ou non mais aussi par le nombre d'innovations réalisées et les domaines d'innovations touchés (environnement, économique et social).*

**Mots clés :** *Tourisme durable, développement durable, innovation, RSE, technologies environnementales, compétitivité.*



### ***Abstract***

*For several years, the relationship between innovation and sustainable development has been the subject of some work which has mainly focused on the innovation's environmental strategic dimensions (Temri 2011). Currently, the integration of sustainable development into the business becomes as an innovation generator factor (Mathieu and Soparnot, 2007).*

*The objective of this research paper is to verify the nature of the relationship between these two concepts in the Moroccan context. To do this, a survey was conducted among a sample of 40 companies under the different areas of the Souss Massa region. Through this study, we can confirm that there is a double link between innovation and sustainable tourism. Indeed, the establishment of sustainable development is positively related to innovation not only by innovating or not, but also by the number of innovations and the areas of innovation affected.*

**Keywords:** *sustainable development, sustainable tourism, innovation, Corporate Social Responsibility, environmental technologies, competitiveness.*

## **INTRODUCTION**

Les variations environnementales, comme changement climatique et la préservation des ressources naturelles, ajoutées à des pressions sociales imposées par l'opinion publique et le gouvernement permettent d'avoir un contexte favorable à la maîtrise d'opportunités d'innovation (Abrassat et Aggeri, 2007). Pour (Wernerfelt, 1984) et (Barney, 1991), les stratégies d'innovation sont considérées comme une garantie de la pérennité et la compétitivité des organisations quelle que soit leur taille. Les stratégies de développement durable représentent des opportunités ayant pour objectif l'amélioration de la performance globale qui prend en considération les aspects sociaux, économiques et environnementaux.

Actuellement, en termes d'innovation, les recherches se sont focalisées sur les grandes organisations ambidextres capables de concilier les innovations d'exploitation et d'exploration. Toutefois, le secteur des PME dans le domaine touristique reste largement négligé par les chercheurs malgré son importance pour le développement stratégique des entreprises.



Dans le domaine du tourisme, l'innovation est souvent considérée comme la résultante de facteurs externes tels que l'évolution démographique, la politique gouvernementale, les changements environnementaux ou les questions d'ordre sociales et culturelles. Elle peut être aussi conçue dans une perspective visant la qualité des services ou de l'expérience des visiteurs. Dans ce dernier cas, on parlera d'innovation de valeur (Nankervis et al., 2005).

L'objet de notre article est donc d'étudier comment une stratégie du tourisme durable peut être conçue comme un vecteur puissant d'innovation pour les établissements touristiques dans le contexte de la région Souss Massa. En d'autre terme, il s'agit de voir comment les innovations alors permettent de rendre les entreprises touristiques compétitives dans le cadre d'une stratégie de développement durable. A cet effet notre étude qui porte sur 40 établissements touristiques de la région Souss Massa, cherche à comprendre l'effet d'une stratégie du tourisme durable sur l'innovation et par conséquent la compétitivité des entreprises de domaine.

Ainsi, dans un premier temps, nous allons traiter la relation entre le développement durable et les stratégies d'innovation. Ensuite, nous nous intéresserons à l'analyse empirique de cette relation au sein des établissements touristiques dans la région Souss Massa.

## **1. LE DEVELOPPEMENT DURABLE: FACTEUR CLES DE LA STRATEGIE D'INNOVATION.**

### **1.1. L'INNOVATION: CONCEPT STRATEGIQUE**

L'innovation est conçue comme le résultant d'une nouvelle idée créative dont l'application apporte une valeur ajoutée (Sears et Baba, 2011 ; Yu et Han, 2010). Elle peut être décrite comme « a catalytic development process that activates number of processes according to a new situation ». L'innovation 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 (Schapper et Volery, 2007).

La recherche dans le domaine de l'innovation suscite beaucoup d'intérêts en raison de son importante contribution dans tous les secteurs, notamment en lien avec la technologie.

C'est pourquoi il n'est pas étrange qu'un consensus soit difficile à établir soit au niveau de sa définition ou son interprétation. Ceci étant plus fréquent dans le domaine du tourisme. En

effet, dans l'industrie du tourisme, il est difficile de distinguer les nouvelles idées et procédés pouvant réellement constituer une innovation. Ainsi, ce qui constitue une innovation pour certains peut ne pas l'être pour d'autres. Cette confusion a conduit Hjalager (2002) à suggérer que, seuls les grands établissements touristiques seraient capables d'innover car ils sont des entités puissantes qui peuvent influencer le fonctionnement de l'industrie dans son ensemble. Dans ce cadre, les innovations en matière de tourisme et développement en niche des entreprises plus modestes seraient alors exclues en raison de leur taille. Cependant, ces entreprises peuvent provoquer des changements non négligeables, voire révolutionnaires, reflétés par leur nature, leur développement ou leur capacité à partager les connaissances grâce aux partenariats et à l'éducation ( Paskaleva-Shapira 2008 ; Andereck, 2009 ; McElroy, 2006).

Le champ d'innovation est un domaine récent même si les recherches sont relativement anciennes. Ainsi, Sur le plan scientifique, l'innovation constitue un facteur primordial garantissant la performance des organisations (Foray et Mairesse, 1999). "L'activité d'innovation revêt donc une dimension stratégique. Elle détermine la capacité de l'organisation à surpasser ses concurrents dans la durée." (Soparnot et Stevens, 2007). L'innovation est donc vue comme une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises (Lengnick-Hall, 1992).

Depuis plusieurs années, des recherches importantes ont été réalisées pour la compréhension de l'innovation sans lever les ambiguïtés (Carrier et Garand, 1996). Depuis les analyses de Schumpeter (1935), les relations entre innovation et performance font l'objet de nombreux travaux dans la littérature économique, tant au niveau microéconomique qu'au niveau macroéconomique. Pour Schumpeter, l'Innovation est conçue comme le processus de réalisation une combinaison nouvelle. Dans ce cadre, l'auteur distingue Cinq formes différentes:

- la production d'un nouveau produit;
- la mise en place d'une nouvelle méthode de production;
- La conquête de nouveaux débouchés;
- la recherche d'une nouvelle source de matière première;
- la réalisation d'une nouvelle organisation.

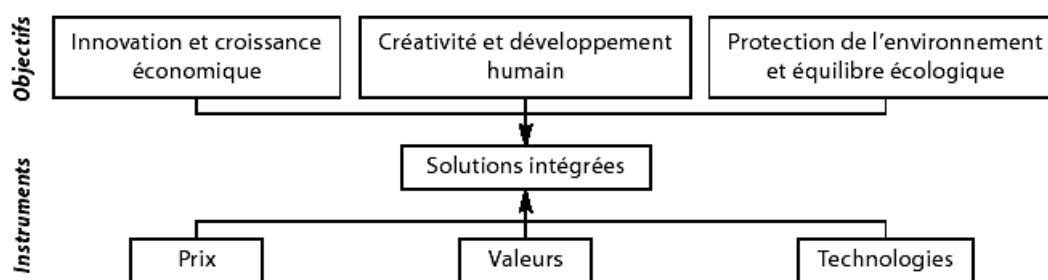
En partant de cette excellente analyse de Schumpeter, on peut dire que l'innovation correspond au développement et la concrétisation d'idées nouvelles dans un contexte organisationnel donné (Van de Ven, 1986). Pour Kanter (1983), l'innovation est considérée comme un processus permettant à l'utilisation de nouvelles méthodes de résolutions des problèmes et à la création d'idées nouvelles. L'approche évolutionniste de l'innovation considère celle ci comme un processus d'apprentissage. Elle met l'accent sur le milieu du processus d'innovation, en considérant l'innovation dans la firme, sans marginaliser son environnement. Plusieurs formes d'innovation existent, mais les plus utilisées sont celle basée sur la nature d'innovation (innovation du produit; innovation de procédé; innovation de débouché et innovation organisationnelle) Barreyre, 1975) et celle reposée sur la radicalité de l'innovation (distinguant l'innovation de rupture et innovation d'adaptation de l'existant) (Damanpour, 1991). Même s'il existe plusieurs formes de l'innovation, Schumpeter mettait beaucoup l'accent sur l'importance de l'innovation technologique.

L'introduction massive et croissante du développement durable dans les analyses politiques et économiques a déclenché des différentes discussions sur le lien entre développement durable et innovation (Mathieu, 2008). Plusieurs auteurs préfèrent de retenir le terme de technologies environnementales comme étant des technologies permettant d'orienter le développement durable. Dans ce cadre, certains auteurs comme Patris et al. (2001) distinguent les technologies environnementales additives (entraînant la réduction des émissions toxique) des technologies environnementales intégrées (s'intéressant à une diminution à la source des impacts négatifs des produits ou des procédés sur l'environnement).

Au niveau de cette analyse, l'innovation constitue bien une caractéristique primordiale du management permettant de générer de la performance. Mais la question principale dans cette analyse est celle de savoir la liaison qui peut exister entre innovation et développement durable.

## **1.2. LE DEVELOPPEMENT DURABLE: VECTEUR STRATEGIQUE POUR LES ENTREPRISES.**

Le développement durable est défini comme un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Il doit permettre une gestion rationnelle des ressources et assurer un équilibre efficace entre les trois axes économique, social et environnement.



Source : A. Pulido, E. Fontela (2004).

Le schéma ci-dessus montre la symbiose qui doit exister entre les trois aspects du développement durable permettant ainsi de véhiculer l'innovation nécessaire pour une meilleure protection de l'environnement, une créativité économique et un développement humain soutenu.

L'axe environnement représente l'élément principal de cette stratégie du développement durable qui vise la sauvegarde des ressources naturelles et la préservation des processus écologiques. La négligence de cet aspect constitue un sérieux problème et une menace réelle pour la compétitivité globale à long terme. Ainsi, par exemple, la concentration de l'activité industrielle dans une région déterminée peut provoquer la dégradation de l'environnement et des espaces naturels.

Ainsi, pour faire face à ces problèmes, il est vivement recommandé de promouvoir une stratégie de durabilité respectueuse de l'environnement et permettant une utilisation efficace des ressources.

Sur le plan social, le développement durable vise la protection du patrimoine.

### 1.3. LES LIENS ENTRE LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'INNOVATION

Dans la littérature, plusieurs configurations en matière de stratégie de développement durable sont recensées. Ainsi, selon (Bellini, 2003), il existe deux types de stratégies de développement durable. La première s'inscrit dans une logique additive où l'entreprise ne remet pas en cause son processus de décision. La deuxième est la logique systémique dans laquelle l'intégration de l'environnement modifie complètement le processus de décision de l'entreprise. Sur cette logique, trois comportements sont distingués : les comportements éco-défensifs (absence de volonté de s'impliquer de la part du dirigeant en raison d'insuffisance des ressources disponibles humaines et financières) ; les comportements éco-conformistes

(attitude adaptative visant à respecter les normes imposées par la réglementation) et en fin, les comportements écosensibles ou proactifs qui va au delà des réglementations en vigueur en jouant un rôle d'innovateur au sein de son secteur d'activité.

Dans le même sens, (Mathieu, 2008) a essayé de lier ces stratégies de développement durable avec les technologies environnementales existantes dans les organisations. A ce effet, l'auteur distingue l'approche adaptative c'est à dire éco-défensive, caractérisée par des innovations environnementales marginales, d'une approche proactive (ou écosensible) qui fait progresser l'entreprise sur la voie du développement durable (Hart, 1995). Les stratégies proactives sont largement délaissées par les entreprises car elles nécessitent des moyens financiers et humains importants (Mathieu et Soparnot, 2007). Les entreprises qui adoptent une telle stratégie visent essentiellement la performance globale à long terme fondée sur la réduction des coûts, de la légitimité et la différenciation stratégique par rapport aux concurrents.

## **2. ETUDE EMPIRIQUE : RELATIONS ENTRE TOURISME DURABLE ET INNOVATION DANS LES ETABLISSEMENTS TOURISTIQUES DE LA REGION SOUSS MASSA**

### **2.1. METHODOLOGIE**

Notre objectif est de faire une étude basée sur une enquête réalisée sur 40 établissements touristiques de la région Souss Massa. Cette étude a pour objectif dans un premier temps de faire un état des lieux sur la dynamique d'innovation de ces entreprises. Dans un deuxième temps, et en se basant sur les données collectées, nous cherchons à savoir l'effet du tourisme durable sur l'innovation ainsi que sur la compétitivité de ces entreprises.

Dans ce cadre, nous cherchons à connaitre si ces entreprises sont plus concentrées sur l'intégration dans une démarche de tourisme durable. Cette étude porte sur 40 entreprises questionnées selon différents axes dont l'innovation et le tourisme durable. Dans ce sens, différentes questions ont été posées aux dirigeants des entreprises et à partir de ces données, nous avons déterminé d'une part une mesure de l'innovation de ces entreprises et d'autre part une mesure de leur intégration dans une démarche de tourisme durable. A cet effet, la mesure de l'innovation a été élaborée sur la base d'un score d'innovation (SC-IN), compte tenu des réponses collectées au niveau des entreprises. Ces questions concernent les domaines d'innovation en tourisme qui sont innovation de produit, de procédé, la dynamique de

partenariat, le renforcement des capacités et performance économique. Ce qui permet de distinguer 6 modalités (0,1,2,3,4,5), la modalité 0 signifie que au cours de ces 4 dernières années, l'entreprise n ' a pas fait d'innovation.

Pour expliquer l'innovation, nous avons retenu deux variables explicatives à savoir : l'importance du chiffre d'affaires et la taille de l'entreprise.

De l'autre coté, la mesure de l'intégration des établissements touristiques de la région de Souss Massa dans une démarche de tourisme durable est basée aussi sur un score calculé en tenant compte des trois axes stratégiques du tourisme durable : l'axe social, l'axe économique et l'axe environnemental. Pour chaque axe, nous avons retenu des variables propres au contexte marocain (tableau 1).

***tableau 1 : les variables retenues pour mesurer l'intégration des établissements touristiques dans une démarche de tourisme durable.***

<b>l'axe</b>	<b>Les variables retenues</b>	<b>score</b>
social	L'existence de mesures sociales (0,1,2)	/2
	La mise en place d'une politique d'intéressement	/1
Économique	Existence d'un « porteur » d'une stratégie de tourisme durable.	/2
	Obtention de certifications	/1
	% du chiffre d'affaires	/1
environnement	Obtention de certificat lié à l'environnement	/1
	Réalisation d'un diagnostic énergétique	/1
	Amélioration des performances énergétiques	/1
Total		/10

Le traitement des données a été réalisé sur la base d'une méthode de régression linéaire multiple dans la mesure où la variable endogène (à expliquer) à savoir le score relatif au tourisme durable est une variable quantitative continue.

## **2.2 ANALYSE DES RESULTATS**

Avant de présenter les différents résultats de notre étude, il convient de préciser que notre objectif se situe à trois niveaux :



- La mesure de l'innovation ;
- La mesure de l'intégration dans une démarche de tourisme durable ;
- La mesure de la corrélation entre une démarche de tourisme durable et l'innovation.

Les entreprises de l'échantillon sont réparties entre 4 catégories d'établissements : les hôtels à 3, 4 et 5 étoiles en plus des résidences touristiques.

D'après l'étude, il apparaît que 35 % des établissements déclarent avoir développé au moins une innovation (tableau 2).

variables	Modalités	L'effectif « n »
SC-IN	0	26
	1	8
	2	3
	3	2
	4	1
	5	0
ETA-IN	0	26
	1	14
CAT	3	8
	4	12
	5	10
	6	10
TOTAL		40

ETA-IN : établissements innovation ;

CAT : Catégorie de l'établissement : 3 « hôtels à 3 étoiles » ; 4 « hôtels à 4 étoiles » ; 5 « hôtels à 5 étoiles » ; 6 « résidences touristiques ».

D'après cette étude, force est de constater que seules 3 entreprises approchent de la moyenne théorique de 5 et que 18 entreprises ont une note supérieure à la moyenne de l'échantillon 2,167 (tableau 2). Ces résultats montrent l'insuffisance de actions sociétales engagées par les entreprises, cependant ils confirment une prise de conscience de la responsabilité sociale par les acteurs économiques.

Tableau score démarche responsable des entreprises.

Notes _ 10	Effectif ni
0,75	3
1,11	6
1,48	8
1,85	7
2,2	5
2,6	2
3,2	3
3,25	2
4,07	1
4,8	1
5,18	1
6,66	1

Les résultats de cette étude montrent fortement que la mise en œuvre d'une démarche relative au tourisme durable est favorable au développement d'innovations. De plus, on remarque que les entreprises qui présentent les meilleures notes du point de vue de durabilité soient également les plus innovantes. Les entreprises qui obtiennent les meilleures notes en matière d'initiatives d'actions sociales et environnementales sont celles qui développent le plus grand nombre d'innovations et qui réalisent le chiffre d'affaire le plus important.

Il apparaît que les entreprises qui présentent les meilleures notes du point de vue du développement durable soient également les plus innovantes. En revanche, l'effet taille de ces mêmes entreprises n'est pas vérifié puisque la variable relative au chiffre d'affaires demeure non significative.

## CONCLUSION

A travers cette étude, nous pouvons confirmer qu'il y a un double lien entre innovation et tourisme durable. En effet, la stratégie de durabilité du tourisme est positivement liée à l'innovation non seulement par le fait d'innover ou non mais aussi par le nombre d'innovations

réalisées et les domaines d'innovations touchés.

Ces résultats ont été déjà mentionnés par le modèle de Mc Gregor et Fontrodona (2008), qui stipule l'existence d'un «cercle vertueux» entre innovation et RSE dans les entreprises. Au cours de la réalisation de l'enquête, innovation et tourisme durable ont été mesurés indépendamment l'un de l'autre au niveau des données que nous avons utilisées. Une relation positive entre ces deux paramètres apparaît très significative. Le concept de durabilité est de plus en plus présent dans les entreprises innovantes du secteur tourisme.

L'engagement dans le tourisme durable est exprimé par un comportement d'innovateur, mais il est aussi intéressant de constater que les entreprises innovantes sont celles qui sont fortement engagées en matière de tourisme durable. Cependant, les données collectées ne permettent pas d'identifier les valeurs qui ont orienté tant les innovations que l'engagement dans le développement durable, chose qui ne permet pas de valider entièrement les hypothèses de Mc Gregor et Fontrodona (2008). Cependant, il apparaît important de savoir comment les entreprises innovent tout en s'inscrivant dans une stratégie de développement durable afin de dégager les mesures d'accompagnement les plus adaptées.

## BIBLIOGRAPHIE

**ANDERECK, Kathleen L. (2009)**, Tourists' perceptions of environmentally responsible innovations at tourism businesses , *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 17, n° 4, p. 489-499.

**Aydalot, P. (1984)**, La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux, *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 3, no 1.

**Becquet R., et Mothe C. (2010)**, Exploring the relationship between CSR and innovation : A comparison between small and large-sized French companies, *Revue Sciences de Gestion*, n°80, pp. 101-119

**Bellemare, G. et L. Briand (1999)**, Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité, *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin, Europe.

**Benko, G., M. Dunford et A Lipietz (1996)**, Les districts industriels revisités, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris

**Berger-Douce, S. (2011)**, Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? ; *Revue française de gestion*, Vol. 6, no. 215, p. 147-166.

**BERRESFORD, James (2004)**, Tourism in the region , *Regional Review Hearing*, p. 1-11.

- Bourdieu, P. (2000)**, Les structures sociales de l'économie , Seuil, Paris.
- Bouvier A. (2010)**, Les sociétés innovantes de 10 salariés ou plus – Quatre sur dix entre 2006 et 2008, Insee Première, n° 1314, 4 p.
- Bruyat. C.**, création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisations, thèse de doctorat en science de gestion, UPMF, Grenoble 1993.
- Burger-Helmchen T. et Frank L. (2011)**, La création de rentes : une approche par les capacités dynamiques, Innovations, n°35 (2011/2), pp. 89-111
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2007)**, La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.
- Chesborough H. (2003)**, Open Innovation : The new imperative for creating and profiting from technology, Boston, MA/ Harvard Business School Press
- Cleff, T. and K. Rennings (1999)**, Determinants of Environmental Product and Process Innovation, European Environment 9 (5), 191-201. Commission of the European Communities (2002), Corporate Social Responsibility: a Business Contribution to Sustainable Development, COM (2002)° 347 final, 24 p.
- Conceição P., Heitor M.V., Vieira P.S. (2006)**, Are environmental concerns drivers of innovation ? Interpreting Portuguese innovation data to foster environmental foresight, Technological Forecasting & Social Change, 73, pp. 266-276
- Del Brio J.A, et Junquera B.( 2003)**, A review of literature on environmental innovation management in SMEs: implication for public policies, Technovation, 23, 939-948.
- FADEEVA, Zinaida (2004)**, Translation of sustainability ideas in tourism networks : some roles of cross-sectoral networks in change towards sustainable development *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, n° 2, p. 175–189.
- Galliano D., Garedew L., Magrini M.B. (2011)**, Les déterminants organisationnels de l'innovation produit : les spécificités des firmes agroalimentaires françaises, pp. 50-68 in DGCIS( ed). L'innovation dans les entreprises : moteurs, moyens et enjeux.
- Gardet E. et Mothe C. (2010)**, Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation, Revue Française de Gestion, n°204 (2010/5°, pp. 171-186
- GRACI, Sonya et Rachel DODDS (2010)** Sustainable tourism in island destinations. Earthscan, Londres, 248 p.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990)**, The Core Competencies of the Corporation, Harvard Business Review, vol. 68, n° 3. 24
- Hart S.(1995)**, A Natural-Resource-Based View of the firm», Academy of Management

Review, Vol. 20, n°4, pp. 986-1014

**Horbach, J. (2008)**, Determinants of Environmental Innovation – New Evidence from German Panel Data Sources. In: Research Policy 37 (2008), 163-173.

**Ingham M. (2011)**, Vers l'innovation responsable ; pour une vraie responsabilité sociétale , Bruxelles : Ed. De Boeck

**Labelle F. (2008)**, La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs , Actes du IXème CIFEPME, Louvain-la Neuve, Luxembourg 25

**Le Bas C., Poussing N., Haned N. (2010)**, Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploration sur données d'entreprises, Economies et Sociétés, n°12, 8/2010, pp. 1363-1385

**Le Bas, C. and N. Poussing. (2011)**, Is Complex Innovation More Persistent than Single? An Empirical Analysis of Innovation Persistence Drivers. CEPS/INSTEAD Working Paper.

**Lefebvre, E., L.-A. Lefebvre et S. Talbot. (2003)**, Determinants and impacts of environmental performance in SMEs, R&D Management 33 (3), 263-83.

**Lengnick-Hall C.A. (1992)**, Innovation and competitive advantage : What we know and What we need to learn, Journal of Management, 18 : pp. 399-429

**Lesieur C. (2011)**, Enquête innovation 2006-2008 - L'agroalimentaire innove en faveur de l'environnement, Agreste Primeur n°269,4 p.

**Mathieu A. (2010)**, Développement durable et innovation : dépasser l'antagonisme pour une complémentarité au service de la performance globale, pp. 159-181 in E. Reynaud ed Stratégies d'entreprises et développement durable, L'Harmattan

**Mathieu A., Soparnot R. (2007)**, L'appropriation du concept de développement durable en entreprise : un générateur d'innovation, Communication à la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007

**Mowery D.C., Oxley J.E., Silverman B.S.(1998)**, Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm, Research Policy, n° 27, pp. 507–523

**Nidumolo R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. (2009)**, Why sustainability is now the key driver of innovation?, Harvard Business Review, September 2009

**Noci, G. et R. Verganti (1999)**. Managing « green » product innovation in small firms, R&D Management, 29: 1, 3-15.

**OCDE (2010)**, L'éco-innovation dans l'industrie : favoriser la croissance verte, OCDE, 304 p.

**Pavelin S., Porter L.A. (2007)**, The corporate social performance content of innovation in the U.K., Journal of Business Ethics, vol. 80, n°4, pp. 711-725

**Porter, M. E., and M. R. Kramer, 2006.** Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, vol., n° p. 78-92.

**Temri L. (2011)**, Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un cadre d'analyse, Cahiers d'économie de l'innovation. n °34, pp 11-36.

**Terlier A. (2009)**, Le développement durable dans les PMI de l'agroalimentaire, Paris : CROCIS –CCIP, 4 p.

## IMPACTO DEL OCIO ACTIVO Y EL DEPORTE EN EL DESARROLLO DEL TURISMO. UN ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EVENTOS CON IDENTIDAD TERRITORIAL EN EXTREMADURA (ESPAÑA) Y SETÚBAL (PORTUGAL)<sup>1</sup>

José Antonio Folgado-Fernández<sup>1</sup>, Paulo Nunes<sup>2</sup>, Eva Lozano López<sup>3</sup> [jafolgado@unex.es](mailto:jafolgado@unex.es)<sup>1</sup>,  
[paulo.nunes@ese.ips.pt](mailto:paulo.nunes@ese.ips.pt)<sup>2</sup>, [evalozano.ueex@gmail.com](mailto:evalozano.ueex@gmail.com)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> e <sup>3</sup> Universidad de Extremadura (España)

<sup>1</sup> Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal

### RESUMEN DEL CURRÍCULUM VITAE

Paulo Nunes. Máster en Gestión Deportiva y Ph.D. en Ciencias del Deporte y turismo por la Facultad de Ingeniería Humana, Universidad de Lisboa (FMH-UL). Profesor de la Escuela de Educación del Instituto Politécnico de Setúbal, Departamento de Ciencia y Tecnología. Miembro del Centro de Investigación-CeSA (ISEG). Instituto Superior de Economía y Gestión de la Universidad de Lisboa.

Correo electrónico de contacto: [paulo.nunes@ese.ips.pt](mailto:paulo.nunes@ese.ips.pt)

### RESUMEN

El presente trabajo aborda el estudio de los eventos deportivos como base del ocio activo y de un nuevo turismo emergente. A partir de datos secundarios se ha llevado a cabo un análisis de dos reconocidos eventos deportivos en la región de Setúbal (Portugal) y en la región de Extremadura (España), como acontecimientos que fomentan el deporte y el desarrollo económico gracias a su impacto turístico. Se trata de las pruebas populares de atletismo del Cross Popular Vuelta al Baluarte en Badajoz (España) y del Grande Prémio de Arrábida en Setúbal (Portugal). Son dos eventos deportivos que mantienen, igualmente, una identidad característica con los territorios donde se celebran. Los resultados obtenidos constatan ciertas similitudes entre ambas pruebas, además de posibilidades de sinergias y colaboración entre las mismas - Se entienden en el contexto de una nueva forma de turismo, que empieza a tener cada vez más influencia tanto en los hábitos de los turistas deportivos, sus familiares y amigos, como para la economía de los territorios que los acogen.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo activo, Deporte, Identidad Territorial, España-Portugal.

### ABSTRACT

This paper deals with the study of sporting events as the basis for active leisure and a new emerging tourism. Based on secondary data, an analysis of two recognized sporting

---

<sup>1</sup> La investigación ha sido financiada. Este trabajo es uno de los resultados del Proyecto de Investigación derivado de la concesión de becas de movilidad al personal docente de la Universidad de Extremadura en centros extranjeros de Enseñanza Superior y/o Investigación para el año 2018. Financiado por la Consejería de Educación y Empleo del Gobierno autonómico de Extremadura, España. Junta de Extremadura.



events has been carried out in the region of Setúbal (Portugal) and in the region of Extremadura (Spain), as events that promote sport and economic development thanks to its tourist impact. These are the popular athletics events of the Cross Popular Vuelta al Baluarte in Badajoz (Spain) and the Grande Prémio de Arrábida in Setúbal (Portugal). They are two sporting events that also maintain a characteristic identity with the territories where they are held. The results obtained show certain similarities between the two tests, in addition to possibilities of synergies and collaboration between them- They are understood in the context of a new form of tourism, which begins to have more and more influence both in the habits of sports tourists, their relatives and friends, as for the economy of the territories that host them.

**KEY WORDS:** Active tourism, Sport, Territorial Identity, Spain-Portugal.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector del turismo es a nivel mundial un extraordinario impulsor de la economía y del desarrollo de los territorios. En este contexto, la modalidad de turismo activo emerge como vía de desarrollo diferencial dentro del sector turístico en general, convirtiéndose en una nueva alternativa de turismo y ocio vacacional alejada de los modelos más tradicionales del turismo (Buning, y Gibson, 2016).

Para este tipo de turismo, la actividad físico-deportiva se muestra como la primera motivación a tener en cuenta para viajar, suponiendo para el turista tener carácter propio y diferenciado en aquellas pruebas deportivas en las que participa (Kim et al. 2015).

Se trata de un tipo de turismo más participativo respecto al convencional, muy diversificado gracias a las diferentes disciplinas deportivas, y que cuenta con el compromiso activo de los participantes (Vega y Romero, 2012).

Por su parte, los eventos basados en pruebas o competiciones deportivas son cada vez más relevantes, ya que aportan diversos beneficios a la comunidad y territorio que los acoge (Teye et al. 2002). Más allá del progreso de las infraestructuras y del desarrollo económico, este tipo de eventos tienen también impactos sobre la imagen del destino o el orgullo de la población local, de manera especial cuando tienden fuertes vínculos de identidad con el territorio (Kim y Walker, 2012). Estos impactos y resultados pueden tener un valor relevante para los gestores turísticos en su afán por dar a conocer sus destinos, fomentar la sostenibilidad y contribuir al progreso de los residentes (Prayag et al. 2013).

En general, la celebración de eventos y festivales se utilizan para potenciar determinados valores del destino como la cultura, la gastronomía, la música o el deporte.

Para Getz (2013) la organización por parte de los administradores regionales de eventos, festivales o pruebas deportivas deben programarse teniendo en cuenta una cartera equilibrada en cuanto temáticas y fechas, y contar con una relación integrada y sostenible con el territorio donde se celebran. El atractivo y valor de estos eventos está muchas veces relacionado con la identidad territorial, la implicación de la comunidad local (Van Niekerk, 2014), y con la implicación de las instituciones (Roxas y Chadee, 2013).

En ese sentido, cada vez más proliferan la organización de pequeños eventos deportivos. Su escala más pequeña facilita la participación de asociaciones locales deportivas en su coordinación y difusión (Hinch y Holt, 2017).

El presente estudio no solo aborda esta brecha en la literatura, sino que también investiga cómo la incorporación de nuevos estilos de la gestión de eventos deportivos con identidad territorial, puede acarrear beneficios de diversa índole al territorio donde se organiza. A la luz de este punto, el propósito de nuestra investigación es doble: (1) explorar un marco conceptual de los impactos que tienen los eventos deportivos con identidad con el territorio donde se llevan a cabo y (2) realizar un análisis comparativo (mediante datos secundarios) de dos eventos deportivos con fuerte arraigo local, identidad y sostenibilidad en los territorios de España y Portugal. Los resultados de este análisis pueden servir de referencia para que los gestores turísticos creen campañas, incorporen nuevas estrategias, o implementen la creación de nuevos eventos deportivos que tengan en cuenta el arraigo, identidad y sostenibilidad del territorio de acogida.

## **2. LITERATURA REVISADA**

### **2.1 .Turismo activo y deportes**

La actividad físico-deportiva crece y se consolida como un importante atractivo que sirve de complemento para zonas con una oferta turística tradicional. Nos encontramos ante un nuevo turista preocupado por la actividad física, la salud y el respeto al medio ambiente (Gibson et al. 2018).

El turismo activo puede definirse como aquel basado en el viaje a lugares que ofrecen características que son propicias para la práctica de algún deporte y que al mismo tiempo permite disfrutar del entorno natural donde se encuentra (Hall, 1992;). Otras definiciones lo sitúan como un turismo relacionado con todo tipo de actividades físicas, que, tienen por

objeto la expresión o la mejora de la condición física o psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones deportivas (Standeven y De Knop, 1999).

Este tipo de turismo ofrece experiencias y emociones en primera persona, practicando un determinado deporte o como espectador del mismo (Hinch y Higham, 2001). Por lo tanto, el principal propósito de este turista es practicar un deporte como actividad física o componente del entretenimiento. El turismo activo ha crecido en importancia los últimos años hasta convertirlo hoy en un mercado relevante para el destino, económicamente hablando (Gibson et al. 2018; Araújo et al., 2012). Esta modalidad turística basada en el deporte ofrece experiencias de alto valor para sus participantes, que favorezca la mejora de la imagen del destino y la lealtad de los participantes (Bosnjak et al. 2016).

Para muchas regiones, el turismo deportivo supone un incentivo para el fomento de su socioeconómico. En este sentido, para lograr ese progreso es necesario contar con la implicación y colaboración de los diferentes grupos implicados, como organizaciones deportivas, clubes deportivos y autoridades locales y regionales (Devine et al., 2010; González-Molina, 2008).

De esta forma, el turismo activo basado en el deporte, puede mejorar los resultados turísticos de un destino, a través del aprovechamiento estratégico del deporte. Para ello es conveniente contar con la cooperación entre los entes implicados, y con una planificación estratégica que fomente el desarrollo del turismo positivo para la comunidad de acogida (Taks, 2015).

La asociación entre deporte y turismo posee también otras connotaciones de orden simbólico, patrimonial, cultural o de naturaleza, en función del lugar donde se practique. En este sentido, podemos encontrar una vinculación importante entre el territorio y la prueba o certamen deportivo que se celebre (Fuentes, 2006), como se aborda en el siguiente apartado.

## **2.2. Identidad territorial y eventos deportivos**

Entre los eventos deportivos a gran escala destacan los mega eventos, tales como las Olimpiadas, el Mundial de Fútbol, el Campeonato de Fórmula 1, la final de la Súper Bowl... Estos acontecimientos generan grandes impactos en los países y ciudades donde se celebran, y han sido suficientemente tratados en la literatura (Horne, 2006).

Al margen de estos grandes acontecimientos, cada vez es más importante la celebración de eventos deportivos de pequeña o mediana escala, que generan efectos positivos para los territorios y los residentes locales (Yusof et al., 2009). Estos eventos deportivos de menor

tamaño incluyen campeonatos nacionales, regionales y otras competiciones de ámbito local (Kim y Morrision, 2005). Las regiones anfitrionas de este tipo de turismo pueden obtener de esta forma beneficios económicos, desarrollo de sus infraestructuras o una mejora global de su imagen como destino (Chalip, 2006; O'Brien, 2006).

El tipo de turismo relacionado con estos eventos, hace referencia a los visitantes que acuden a al destino con el único propósito de participar o asistir a un acontecimiento deportivo. Por su parte, la identidad del evento con el territorio también tiene un papel muy importante dentro de las motivaciones de los turistas para participar o asistir, ya que tienen la opción de elegir un determinado destino en función de la identidad y apego que mantenga con el destino en función por ejemplo de su valor patrimonial, cultural o de naturaleza (Paramio-Salcine et al., 2017).

El aumento del turismo asociado a estos eventos deportivos es una poderosa razón para promoverlos, ya que a la vez que se fomenta el deporte se potencia la cultura local y el desarrollo económico de territorio donde discurre el evento (Yusof et al., 2009).

Así, el sector del turismo y el de los eventos desempeñan un papel cada vez más importante en la futura planificación del desarrollo económico y turístico de un territorio (Matheson y Baade, 2004), donde los eventos deportivos cada vez más se presentan como una expresión de identidad territorial, al asociarse a lugares o zonas con patrimonios singulares (Elias-Varotsis, 2006).

Estos eventos deportivos pueden ayudar en el proceso de creación o desarrollo de la imagen del territorio donde discurren. Un número creciente de ciudades adoptan posicionamientos estratégicos basados en eventos deportivos de índole diversa con el fin de asociar la imagen del territorio con la del certamen deportivo (Smith, 2008).

En este sentido, la población local también forma parte de la identidad territorial del evento, ya que si los residentes están identificados con el mismo y son conscientes de los beneficios que reporta al territorio, fomentarán la transmisión de percepciones positivas a los turistas y contribuirán al éxito de futuras ediciones (Kim et al., 2015).

### **3. METODOLOGÍA**

Para lograr los objetivos propuestos, se seleccionaron dos prestigiosos eventos deportivos, uno en la región de Setúbal (Portugal) y otro en la región de Extremadura (España). Estas son las competiciones de atletismo populares Cross Popular Vuelta al Baluarte en Badajoz (España) y el Gran Premio de Arrábida en Setúbal (Portugal). Son dos eventos deportivos con fuerte identidad territorial en las regiones donde se llevan a cabo.

El análisis documental se utilizó como método preferido, haciendo un análisis comparativo que evaluó las variables más relevantes de los dos eventos estudiados. Este método fue elegido para el análisis con el objetivo de que fuera posible una visión detallada y realista del tema de investigación. Los datos se obtuvieron esencialmente de fuentes secundarias, como diferentes medios oficiales de Internet, material turístico de las áreas estudiadas e información específica proporcionada por los promotores de ambas pruebas.

Como una técnica decisiva para la investigación en las ciencias sociales y humanas, el análisis de documentos es indispensable porque es un tratamiento importante en la investigación cualitativa, que complementa la información obtenida por otras técnicas y revela nuevos aspectos de un tema o problema de investigación (Ludke y Andre, 1986)

#### **4. EL CASO DEL CROSS POPULAR VUELTA AL BALUARTE EN BADAJOZ (ESPAÑA) Y DEL GRANDE PRÉMIO DE ARRÁBIDA EN SETÚBAL (PORTUGAL)**

##### **4.1. Cross Popular Vuelta al Baluarte en Badajoz (España)**

El primero de los eventos estudiados tiene lugar en la ciudad española de Badajoz (Extremadura). Se trata del Cross Popular de la Vuelta al Baluarte, cuya prueba anual reunió a más 2.500 participantes en su 35 edición. El Cross discurre en torno a la Alcazaba y la muralla de la capital pacense con tres pruebas de tres distancias, una carrera de 1.100 metros para alevines, otra de

2.300 metros para juveniles, y de 7.100 metros para juveniles, junior, promesa, senior y veteranos. Este estudio adoptó un enfoque de investigación basado en datos secundarios.

Se trata de una prueba familiar que tiene mucho apego e identidad con la ciudad a recorrer parte de sus edificios más emblemáticos. Tiene 30 categorías, divididas entre masculinas y femeninas, que permite a los participantes adaptarse a la prueba según sus condiciones y edad.

Al tener opciones de corta distancia, la prueba ofrece la posibilidad de participación de corredores de todas las edades que optan a diversos premios según las categorías de alevín, infantil, cadetes y general. La prueba ha experimentado un crecimiento sostenido desde su creación hasta la edición 34 del año 2018 en que contó con 1.500 corredores. Sin embargo, el aumento de atletas entre 2018 y 2019 ha experimentado un aumento del casi el 70% hasta alcanzar los 2.500 inscritos. Este aumento ha sido motivado, posiblemente, por la repercusión y campañas de comunicación llevadas a cabo por parte de la organización. Para más información sobre el 35º Cross Popular Vuelta al Baluarte, el enlace de acceso al evento está disponible en: [www.aytobadajoz.es](http://www.aytobadajoz.es)

Destaca también, la mayor presencia de inscripciones de mujeres en las categorías de alevín, infantil y cadetes, si bien en el global de participante hay más corredores masculinos. Como novedad, la prueba de 2019 contó con dos zonas de salida, con el objetivo de priorizar los objetivos de cada atleta participante. Según tengan determinados tiempos (inferior a 27 minutos para hombres y por debajo de 31 minutos en mujer) salen de una demarcación más adelantada para que puedan competir en ganar la prueba. El resto de atletas salieron desde una zona más retrasada. Un evento de estas características que congrega a más 2.500 participantes, sus familiares, amigos y público en general necesita de una buena organización. Cuenta de esta forma con más de 100 personas que vigilan para que la prueba discurra correctamente, entre policía, miembros de protección civil, miembros de la fundación municipal de deportes y resto de colaboradores y patrocinadores.

Otra de las innovaciones que aportó la carrera en su última edición es el reparto de dorsales con un chip incorporado, que permite la medición de los tiempos que realicen los corredores.

Tabla 1.

*Ficha técnica del Cross Popular Vuelta al Baluarte*

CROSS POPULAR VUELTA AL BALUARTE	
Fecha	Enero
Ediciones (hasta 2019)	35
Periodicidad	Anual
Población	Badajoz
País	España
Distancia	1,1 km; 2,3 km; 7,1 km
Límite de dorsales (2019)	2.800
Participantes (2019)	2.500
Principal Organizador	Ayuntamiento de Badajoz
Otros colaboradores	El Corte Inglés, Caja Rural de Extremadura
Ejemplo rasgos identidad con el destino	Recorre la Alcazaba y recintos amurallados
Precio	Gratis previa inscripción

Fuente: elaboración propia a partir de: [www.aytobadajoz.es](http://www.aytobadajoz.es)

## 4.2. GRANDE PRÉMIO DE ARRÁBIDA EN SETÚBAL (PORTUGAL)

Se trata de un evento con identidad territorial y vínculos con los elementos patrimoniales, culturales y con los productos gastronómicos locales que allí se producen. La prueba tiene un recorrido de 7 y de 12,5 km de distancia.

Tanto la salida como la meta tienen lugar en el céntrico Parque de Vanicelos de Setúbal. Se trata de un área de más de 60 mil metros cuadrados que cuenta con un anfiteatro, campos de juegos y la posibilidad de conocer un complejo sistema artesanal de riego con conexión diversas.



El Grande Prémio da Arrábida se celebra en la jornada de un domingo durante el mes de noviembre, y tiene carácter anual. La prueba en 2018 alcanzó su 13 edición y agotó las inscripciones, que estaban limitadas a los 1000 participantes (800 atletas para la prueba de 12,5 km y 200 atletas para la prueba de 7 km). La carrera está organizada por la Associação de Atletismo Lebres do Sado y es dirigida a todo tipo de atletas, estén federados o no.

Para más información sobre el XIII Grande Prémio Da Arrábida, el enlace de acceso al evento está disponible en: [www.lebresdosado.pt](http://www.lebresdosado.pt)

Como particularidad técnica, destaca que durante el primer kilómetro la prueba discurre obligatoriamente en pelotón para todos los participantes. Son guiados por dos atletas que realizan las “labores de liebres” recorriendo esa distancia a ritmo de formación. Ningún atleta puede pasar a las liebres ya que sería eliminado de inmediato de la carrera. Pasado ese primer kilómetro, cada atleta ya puede recorrer la carrera al ritmo que crea conveniente. La prueba se desarrolla tanto en asfalto como en tierra batida, y cuenta aproximadamente con dos kilómetros de ascenso. El recorrido restante es más asequible para todos los participantes al discurrir en descenso y en plano horizontal.

Por su parte, el pago de la inscripción da derecho a una camiseta deportiva del evento, seguro deportivo, dos avituallamientos de líquidos y otro con vino moscatel autóctono de la zona. También todos los participantes son obsequiados con el regalo de una garrafa de vino moscatel producido en la región, como forma de diferenciación e identidad con el territorio.

Tabla 2.  
*Ficha técnica del Grande Prémio Da Arrábida*

GRANDE PRÉMIO DA ARRÁBIDA	
Fecha	Noviembre
Ediciones (hasta 2018)	13
Periodicidad	Anual
Población	Setúbal
País	Portugal
Distancia	7 km; 12,5 km
Límite de dorsales (2018)	1.000
Participantes (2018)	1.000
Principal Organizador	Associação de Atletismo Lebres do Sado
Otros colaboradores	Câmara Municipal de Setúbal
Ejemplo rasgos identidad con el destino	· Salida y llegada en el Parque de Vanicelos. · Avituallamiento y regalo de garrafa de
Precio	10,00€; 13,50€ ;15,00€ según prueba y

*Fuente: elaboración propia a partir de: [www.lebresdosado.pt](http://www.lebresdosado.pt)*

## 5. ANÁLISIS COMPARATIVO

A la luz de los datos reflejados, podemos decir que nos encontramos ante dos pruebas deportivas basadas en el atletismo, el Cross Popular Vuelta al Baluarte y el Grande Prémio Da Arrábida, que cuentan con vínculos especiales con los respectivos territorios donde se celebran.

Ambas pruebas se celebran al aire libre, aunque el recorrido de la Vuelta al Baluarte es más urbano al discurrir íntegramente por la ciudad de Badajoz, mientras que Arriba presenta un recorrido mixto con amplio desarrollo en un entorno natural.

En ambas, a tenor de los participantes inscritos se constatan diversos factores: positivos, como la potenciación del turismo, el fomento de la actividad económica y el desarrollo local en estas zonas, ya que aportan a una oferta alternativa, singular y atractiva de cara al deportista y sus acompañantes. En este sentido, diversos autores (Law, 2002; Wicker et al., 2012) coinciden a la hora de destacar factores positivos derivados de la celebración de este tipo de eventos deportivos, como son las pernoctaciones en hoteles, el consumo en servicios de restauración o el gasto en zonas de compras.

Ambos eventos pueden contribuir, además, a la proyección turística del destino, con la difusión de una nueva identidad e imagen que sirve para atraer a un segmento cada vez más relevante como el que representa el turista deportivo. Este fomento del destino puede materializarse volviendo los atletas y sus familiares y amigos a participar en próximas ediciones, o incluso posteriormente como turistas que vuelven al territorio, aunque sea fuera de las fechas del calendario de celebración de la prueba.

Por otra parte, también se constatan diferencias entre ambas pruebas. Destaca como la organización de Cross Popular Vuelta al Baluarte recae íntegramente en una entidad pública como el Ayuntamiento de Badajoz, frente al Grande Prémio Da Arrábida que es organizado por una asociación de atletismo como en Lebres do Sado. En este sentido puede observarse que mientras la inscripción en el Cross Popular Vuelta al Baluarte es gratuita, en el Grande Prémio Da Arrábida el coste de la inscripción puede alcanzar hasta los 15€ (edición de 2018) (Ver resumen en Tabla 3).

Tabla 3.

*Comparativa Cross Popular Vuelta al Baluarte-Grande Prémio Da Arrábida*

	<b>CROSS POPULAR VUELTA AL BALUARTE</b>	<b>GRANDE PRÉMIO DA ARRÁBIDA</b>
<b>Principal Organizador</b>	Público	Privado
<b>Límites dorsales</b>	2.800	1.000
<b>Características Identidad Territorial</b>	Recorre los principales monumentos de Badajoz	Salida y llegada en el Parque de Vanicelos. Degustación vino Moscatel
<b>Número de ediciones</b>	35	13
<b>Inscripción</b>	Gratuita	Entre 10 y 15 €
<b>Recorrido</b>	Urbano	Naturaleza y urbano
<b>Factor de diferenciación</b>	30 categorías diferentes	Salida controlada 1km

Fuente: elaboración propia a partir de: [www.aytobadajoz.es](http://www.aytobadajoz.es); [www.lebresdosado.pt](http://www.lebresdosado.pt)

A tenor de estos datos, en este artículo se argumenta que las autoridades deben examinar el evento desde la perspectiva conjunta de los valores positivos que aporta la prueba deportiva. Así, se deben considerar y poner en valor los principales rasgos diferenciadores y de identidad con el destino que hacen únicas a ambas pruebas. Se pretende así atraer al territorio a los futuros turistas deportivos y a los acompañantes que deciden desplazarse al destino, ya sea durante el evento deportivo o incluso después del mismo.

## 6. CONCLUSIONES

Los diferentes destinos compiten en proporcionar nuevos atractivos y productos de más calidad experiencial para sus visitantes. La celebración de pruebas deportivas de tamaño mediano o pequeño refuerza esa experiencia del turista en destino, a la vez que contribuye a la imagen del destino. En este tipo de pruebas, los turistas se sienten atraídos a una determinada zona con el objetivo de poder participar en una prueba deportiva de la que se sienten protagonistas.

Los gestores turísticos pueden impulsar nuevas actividades y eventos deportivos en base a la demanda, teniendo en cuenta el equilibrio de eventos durante la temporada, la sostenibilidad del destino y los aspectos diferenciales como pueden ser los elementos de identidad con el territorio. Los resultados del análisis de dos eventos deportivos con clara identidad territorial celebrados en España y Portugal constatan diversos aspectos en relación con una cada vez más estrecha vinculación entre deporte y oferta turística. Igualmente se constata que introducir elementos de innovación en las pruebas puede influir

positivamente en las inscripciones para la siguiente edición (Hjalager, 2010). Por su parte, la estrategia de comunicación puede aumentar el valor del evento, como por ejemplo crear una imagen de marca diferenciada para aumentar el número de participantes en próximas ediciones. Además, una imagen basada en lugares con identidad del territorio donde discurre la prueba deportiva puede asegurar recomendaciones de los participantes y familiares, al encontrarse con una prueba diferente que recorre por monumentos o sitios emblemáticos de los destinos, alejados de los pabellones o rutas de atletismo establecidas.

Por lo tanto, los gerentes de destino y los organizadores de eventos deportivos pueden ofrecer experiencias únicas de alto valor a los corredores, a través de la autenticidad de la prueba, el apego al territorio o la participación activa de la comunidad local.

Sería interesante de esta forma compartir experiencias entre pruebas de similares características basadas en el deporte, el atletismo y la identidad con el territorio.

En este sentido, sería recomendable contar con un ciclo de planificación previa al evento durante todo el año, con el fin de fomentar las sinergias colaborativas entre pruebas de características similares en cuanto a su identidad y apego al territorio (como el caso estudiado del Grande Prémio da Arrábida y el Cross Popular Vuelta al Baluarte de Badajoz). De esta forma, puede ser interesante por parte de los administradores de ambas pruebas ofrecer, por ejemplo, la posibilidad de reservar un pack combinado de dorsales para ambos eventos o contar con publicidad de una y otra prueba durante su desarrollo.

Por último, es relevante recordar la necesidad de colaboración entre instituciones públicas, asociaciones deportivas y empresas privadas para garantizar el éxito de este tipo de eventos deportivos. Todo ello sin obviar que la gestión de este tipo de eventos también depende de factores coyunturales, de tipo económico o político, que escapan en muchas ocasiones al control de ámbito de organización de la prueba deportiva.

Como limitaciones de nuestro trabajo, debe considerarse el contexto geográfico y la tipología de eventos deportivos estudiados, por lo que los resultados deben entenderse en ese ámbito.

Las futuras líneas de investigación pueden centrarse en conocer las opiniones de los turistas que participan o asisten a este tipo de pruebas deportivas con identidad territorial, con el objetivo de obtener datos acerca de su perfil y sus percepciones.

## 7. REFERENCIAS

- Araújo Vila, N., Fraiz Brea, J. A., y Paül Carril, V. (2012). El turismo activo como modalidad turística en expansión. Análisis de la oferta de turismo activo en España. *Contabilidad y negocios*, 7(13).
- Bosnjak, M., Brown, C. A., Lee, D. J., Yu, G. B., y Sirgy, M. J. (2016). Self-expressiveness in sport tourism: Determinants and consequences. *Journal of Travel Research*, 55(1), 125- 134.
- Buning, R. J., y Gibson, H. J. (2016). Exploring the trajectory of active-sport-event travel careers: A social worlds perspective. *Journal of Sport Management*, 30(3), 265-281.
- Devine, A., Boyd, S., y Boyle, E. (2010). Unravelling the complexities of interorganisational relationships within the sports tourism policy arena. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2(2), 93-112.
- Elias-Varotsis, S. (2006). Festivals and events-(Re) interpreting cultural identity. *Tourism Review*, 61(2), 24-29.
- Fuentes, M. C. (2006). Las estrategias de promoción exterior del turismo deportivo y de naturaleza español por parte del Instituto de Turismo de España. *Estudios turísticos*, 169, 39-49.
- Getz, D. (2013). Event tourism: concepts, international case studies, and research. Cognizant Communication Corporation.
- Gibson, H. J., Lamont, M., Kennelly, M., y Buning, R. J. (2018). Introduction to the special issue active sport tourism.
- González-Molina, A. (2008). Rasgos caracterizadores del turismo activo y turismo deportivo e importancia económico-social y estructural de nuevas formas emergentes. *Acciónmotriz*, 1, 1-24
- Hall, C. M. (1992). Adventure, sport and health tourism. *Adventure, sport and health tourism.*, 141-158.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hinch, T. D., y Higham, J. E. (2001). Sport tourism: A framework for research. *International journal of tourism research*, 3(1), 45-58.
- Hinch, T., y Holt, N. L. (2017). Sustaining places and participatory sport tourism events. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(8), 1084-1099.
- Law, C.M. (2002): Urban tourism. The visitor economy and the growth of large cities. Cromwell Press, Trowbridge

- Ludke, M., & André, M. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. *Em Aberto*, 5(31).
- Horne, J., y Manzenreiter, W. (2006). An introduction to the sociology of sports mega-events. *The sociological review*, 54(2\_suppl), 1-24.
- Kim, S. S., & Morrision, A. M. (2005). Change of images of South Korea among foreign tourists after the 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management*, 26(2), 233-247.
- Kim, W., Jun, H. M., Walker, M., y Drane, D. (2015). Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation. *Tourism management*, 48, 21-32.
- Kim, W., y Walker, M. (2012). Measuring the social impacts associated with Super Bowl XLIII: Preliminary development of a psychic income scale. *Sport Management Review*, 15(1), 91-108.
- Matheson, V. A., y Baade, R. (2004). An economic slam dunk or march madness? Assessing the economic impact of the NCAA basketball tournament. *The economics of college sports*, 111-133.
- O'Brien, D. (2006). Event business leveraging the Sydney 2000 Olympic games. *Annals of tourism research*, 33(1), 240-261.
- Paramio-Salcine, J. L., Barquín, R. R., y Arroyo, M. J. B. (2017). Identidad urbana y el turismo de eventos deportivos: el Grand Depart Tour de Francia 2015. *Cuadernos de turismo*, 489- 520.
- Prayag, G., Hosany, S., Nunkoo, R., y Alders, T. (2013). London residents' support for the 2012 Olympic Games: The mediating effect of overall attitude. *Tourism Management*, 36, 629-640.
- Roxas, B., y Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37, 1-12.
- Smith, A. (2008). Using major events to promote peripheral urban areas: Deptford and the 2007 Tour de France. *International perspectives of festivals and events: Paradigms of analysis, Elsevier, Londres*, 3-20.
- Standeven, J., y Knop, P. (1999). Sport Tourism, Human Kinetics. USA Human Kinetics, USA.
- Taks, M., Chalip, L., y Green, B. C. (2015). Impacts and strategic outcomes from non-mega sport events for local communities. *European sport management quarterly*, 15(1), 1-6.
- Teye, V., Sirakaya, E., y Sönmez, S. F. (2002). Residents' attitudes toward tourism development. *Annals of tourism research*, 29(3), 668-688.

- Van Niekerk, M. (2014). Advocating community participation and integrated tourism development planning in local destinations: The case of South Africa. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2), 82-84.
- Vega, G. D., y Romero, F. G. (2012). Clasificación de las praxis motrices de turismo activo en entornos naturales. *Acciónmotriz*, (8), 49-60.
- Wäsche, H. (2015). Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. *Sport Management Review*, 18(4), 542-554.
- Wicker, P., Hallmann, K. y Zhang, J.J. (2012):«What is influencing consumer expenditure and intention to revisit? An investigation of marathon events». *Journal of Sport & Tourism*, nº 17 (3), pp. 162-182.
- Yusof, A., Omar-Fauzee, M. S., Shah, P. M., y Geok, S. K. (2009). Exploring small-scale sport event tourism in Malaysia. *Research Journal of International Studies*, 9(9), 47-58.



## LE ROLE DE LA COMMUNICATION A TRAVERS LES RESEAUX SOCIAUX SUR L'ATTRACTIVITE DES DESTINATIONS TOURISTIQUES : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE

1. Abdelhaq LAHFIDI, enseignant-chercheur à Ecole Nationale de Commerce et Gestion, Agadir, université IBN ZOHR, [lahfidi\\_abdelhaq@yahoo.fr](mailto:lahfidi_abdelhaq@yahoo.fr)
2. M'bark HOUSSAS, enseignant-chercheur à Ecole Nationale de Commerce et Gestion, Agadir, université IBN ZOHR, [housas@yahoo.fr](mailto:housas@yahoo.fr)
3. Ahmed ABRIANE, enseignant-chercheur à la faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Agadir, université IBN ZOHR, [a.abriane@uiz.ac.ma](mailto:a.abriane@uiz.ac.ma)

### Résumé

La démocratisation d'internet et de l'utilisation des réseaux sociaux a profondément modifié la société et le comportement des individus, en permettant l'échange, l'interactivité et la création et le partage du contenu. Cette nouvelle tendance s'exprime particulièrement dans le secteur du tourisme où l'explosion du web collaboratif a incité les professionnels et les acteurs du tourisme à s'adapter notamment au travers leurs stratégies de communication qui sont devenues fortement attachées aux réseaux sociaux qui représentent aujourd'hui un véritable outil de communication pour toute destination.

Après un bref rappel de la notion relative à la communication touristique, qui est un élément primordial pour la promotion touristique des territoires, et celle relative aux réseaux sociaux, notre objectif est de montrer l'apport de ses réseaux sociaux sur l'image et l'identité de la destination touristique Agadir et de voir ses impacts sur l'attractivité de cette destination. A cet effet, une enquête est effectuée sur 60 touristes choisis au hasard. Les principales questions de cette enquête portent sur le rôle des réseaux sociaux comme support nécessaire pour l'amélioration de l'image de la destination touristique Agadir. Les résultats de l'analyse de cette enquête montrent que ses réseaux sociaux contribuent de manière efficace à améliorer l'image de cette destination touristique.

**Mots-clés :** Communication touristique, image de marque, destination touristique, attractivité, réseaux sociaux.

**Abstract:**

The democratization of internet and the use of social networks has profoundly changed the society and the behavior of individuals, allowing the exchange, interactivity and creation and sharing of content. This new trend is particularly pronounced in the tourism sector, where the explosion of the collaborative web has led professionals in the tourism industry to adapt in particular through their communication strategies which have become strongly attached to the social networks that today represent a real communication tool for any destination.

After a brief reminder of notions relating to tourism communication - which is a key element for the tourist promotion of the territories - and those relating to social networks, our goal is to show the contribution of its social networks on the image and identity of the tourist destination and to see its impact on the attractiveness of this destination. For this purpose, a survey is carried out on 60 tourists chosen at random. The main questions of this survey concern the role of social networks as a necessary support for the improvement and definition of the identity of the tourist destination. The results of the analysis of this survey show that its networks contribute effectively to improving the identity and image of the tourist destination.

**Keywords :** Tourism communication, brand image, attractivity, social networks.

**Introduction :**

Le tourisme représente aujourd'hui un secteur important dans l'économie mondiale, il s'affirme de plus en plus comme un élément stratégique du développement des économies de nombreux pays.

La recherche de la compétitivité et de l'image de marque touristique sont devenues une préoccupation majeure pour les territoires, avec la montée de nouvelles destinations qui ne cessent de croître dans un environnement qualifié « concurrentiel ».

Souhaitant se démarquer et jouir des bénéfices procurés par l'image de marque, les destinations et les acteurs du tourisme tentent d'inclure la stratégie marketing au cœur de leur communication touristique à fin de valoriser de plus en plus leur singularité en communiquant leurs richesses, leurs identités et leurs valeurs respectives et d'atteindre leur objectif essentiel qui n'est rien d'autre que la promotion et la commercialisation de leur image de marque touristique.

Néanmoins, la communication touristique devient dépendante aujourd'hui d'un système international contagieux par ses pratiques, et se trouve bouleversée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication avec internet notamment et l'émergence du web 2.0 dit aussi le « web social » qui a favorisé le développement des réseaux sociaux. Véritable sujet d'actualité et plus qu'un simple effet de mode, les réseaux sociaux semblent être devenus un outil indispensable dans la communication touristique des destinations.

Pour des fins de promotion touristique et pour suivre ce nouvel air, la destination Agadir dispose aujourd'hui d'une sphère numérique intégrant un minimum d'outils que peuvent composer sa stratégie de communication sur les réseaux sociaux. La destination possède alors une page Facebook officielle, une page Instagram, une page Pinterest ainsi qu'une chaîne YouTube le tout sous le nom « Visit Agadir ». Ces comptes permettent à la destination de rester en contact direct avec sa communauté tout en pouvant échanger, partager avec elle. Néanmoins cette présence se caractérise par l'absence totale des études et des analyses des touristes et des marchés visés à l'égard des réseaux sociaux d'où l'intérêt de ce travail qui aura pour objectif de mesurer l'efficacité des outils de communication de la destination Agadir sur les réseaux sociaux sous le nom de 'visit Agadir'. Autrement dit dans le cadre de cet article, l'étude sera réalisée pour mesurer l'adéquation de ces outils avec les attitudes des touristes à l'égard des réseaux sociaux ainsi que prouver l'utilité de ces outils en tant qu'un nouvel moyen de communication touristique permettant d'attirer et d'acquérir plus de touristes.

## **I. Cadre conceptuel :**

### **1.1 La communication touristique un élément primordial pour communiquer autour de l'identité et de l'image de marque de la destination.**

La communication touristique peut être définie comme un outil qui vise le moyen et le long terme, qui met en relief une destination (pays, région, collectivité locale ou territoriale) avec ses attraits et ses atouts, permettant de présenter la destination, ses activités, et les différentes prestations offertes par l'ensemble des unités touristiques du territoire. Elle touche à l'image et s'emploie à véhiculer une image d'attractivité destinée à susciter l'intérêt, à stimuler l'imagination et à faire rêver un touriste actuel ou potentiel qui n'a pas encore décidé.

« La communication touristique est, elle, à nos yeux, beaucoup plus vaste, englobant toute activité pouvant avoir un impact sur la fréquentation touristique. Faite souvent sans le savoir,

par des acteurs et des actions qui ne touchent pas toujours un strict domaine du tourisme, c'est une communication à effet touristique direct ou indirect » (Frustier, Perroy, 2004, P.1).

## **1.2 La communication touristique est assurée à la fois par plusieurs acteurs.**

La communication touristique s'appuie alors sur des acteurs différents, d'une part les entreprises privées (Structures d'hébergement, de restauration...) ayant pour objectif la rentabilité et s'occupent de la gestion de la majorité des établissements touristiques, ainsi que les organismes publics (ministère, office, conseils régionaux et provinciaux, délégation ...) à objectif non marchand qui s'occupent de la gestion de la communication touristique et qui ont pour vocation essentielle la promotion de l'image de la destination.

D'une autre part, la communication touristique concerne des intervenants qui ne sont pas aussi obligatoirement issus du tourisme, autrement dit, certains acteurs peuvent être à l'origine de la communication touristique sans se rendre compte comme un simple artisan faisant la communication autour de ses produits traditionnels, mais pour le secteur du tourisme, cette action détient un impact direct et contribue à la communication de l'identité et l'image de la destination et comme résultat augmenter sa fréquentation.

Afin de mener à bien une communication touristique, les acteurs du tourisme doivent assurer son bon déroulement aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. Toutefois, une communication interne ne peut être viable sans l'élaboration d'un positionnement défini par les différents acteurs quels soient directs ou indirects en lien avec l'identité de la destination, « elle est la traduction rédactionnelle de ce que l'on souhaite exprimer » (Frustier, Perroy, 2004, P.95). Ce positionnement représente aussi le portrait que la destination veut transmettre aux touristes, et donc nous parlons désormais d'une communication externe.

## **1.3 La communication touristique : Quels enjeux ?**

La communication touristique représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les territoires. La mise en place d'une communication touristique se réalise avec au mieux, la participation de l'ensemble des acteurs du territoire, aussi bien les différents intervenants cités au préalable que les touristes, et donc elle est plus qu'une simple stratégie.

De plus, pour qu'une stratégie de communication touristique durable, cohérente et efficace soit mise en place, le dialogue entre les différents acteurs du tourisme est primordial pour

donner naissance à une image commune qui sert de fil conducteur à la communication touristique et la définition de l'image de marque de la destination.

#### **1.4 Réseaux sociaux : naissance, fonctionnalités, classification et chiffres clés.**

Avant d'être le nouvel outil révolutionnaire d'internet, la notion des réseaux sociaux a été introduite la première fois en 1954 par l'anthropologue anglais Jhon qui a réalisé une étude sur les classes sociales, puis utilisé en sociologie pour désigner « un ensemble de relations spécifiques entre un ensemble infini d'acteurs » (E. Lazega, 1998).

Suite aux progrès technologiques qui ont mené à l'avènement du web 2.0, la notion des réseaux sociaux a pris une toute autre dimension pour devenir « un moyen de communication permettant les interactions sociales, utilisant la technologie et la création du contenu » (Rissoan, 2011, P.29).

2003 été l'année officielle du lancement de nombreux réseaux sociaux, et depuis ce moment les réseaux sociaux ont connu une popularité grandissante et ils sont devenus plus riches en présentant de divers utilisations que ce soit personnelle ou professionnelle. Les réseaux sociaux sont devenus sociaux en ce qu'ils permettent d'échanger avec les autres membres inscrit sur le même réseau, des messages, des liens hypertexte, des vidéos, des photos...

Lors de l'apparition des premiers réseaux sociaux notamment Facebook en 2004, ils ont connu une croissance immédiate en terme de nombre d'utilisateurs et sont rapidement devenus des outils indispensables pour les individus. La multiplication des supports a aussi permet de rendre les réseaux sociaux accessible en permanence, ils se sont rapidement faits une place dans le quotidien des internautes et sont devenus de véritables phénomènes de société.

Les réseaux sociaux ont tous leurs spécificités et proposent des outils différents. Cependant, les fonctionnalités proposées restent généralement semblables et se présentent comme suit :

- L'utilisateur bénéficie d'un espace personnel qui peut être privé ou public,
- L'utilisateur bénéficie d'un carnet d'adresse associé à son profil qui regroupe ses contacts,
- L'utilisateur peut échanger avec son réseau en publiant différents contenus (statut, image, vidéo, organiser un événement...) qui varient selon le type de réseau,

- L'utilisateur peut suivre ou être suivi par un autre utilisateur, et les contenus postés par les contacts de l'utilisateur sont publiés sur son fil d'actualité, par conséquent il peut suivre les informations partagées par son cercle de relation,
- L'utilisateur peut rechercher un contact ou un hashtag à travers un outil de recherche associé,
- L'utilisateur peut manifester son intérêt, commenter, ou répondre aux publications, partager des contenus en direct et accéder au service de messagerie instantanée.

Afin de répondre au besoin d'échange, les réseaux sociaux ont développé des outils comme le hashtag « # » qui « représente un mot clé ou une association de mot clé permettant à l'utilisateur de suivre un sujet de discussion collectif » (Hosslen, Murat, Jouanne, 2014, P.15). Les hashtags permettent alors de référencer les publications en fonction des mots clés utilisés par l'utilisateur, et par la suite les associer à l'ensemble des publications portant sur le même sujet.

Les réseaux sociaux sont nombreux, mais généralement ils peuvent être classés en trois grandes catégories, et cette classification reste la plus utilisée, néanmoins elle existe d'autres classifications qui ajoutent d'autres réseaux sociaux moins importants et qui sont moins utilisés à travers le monde.

- Les réseaux sociaux généralistes qui sont orientés vers un centre d'intérêt commun qui relie les membres, comme : Facebook, Twitter, Google plus...,
- les réseaux sociaux concentrés sur le partage du contenu multimédia comme : YouTube, Instagram, Pinterest, Snapchat...,
- les réseaux sociaux dits professionnels dont le principal est : LinkedIn.

Selon une enquête réalisée par « We are social/ Hotsuite » en janvier 2018, les principaux chiffres clés mondiaux de l'année 2018 sont réellement impressionnants et démontrent l'ampleur qui ont pris les réseaux sociaux dans la vie des individus comme des entreprises et professionnels.

Sur 7,6 milliards d'habitants dans le monde dont 4 milliards d'internautes :

- 3,3 milliards d'utilisateurs actifs des réseaux sociaux,
- 2,2 milliards d'utilisateurs sur Facebook,
- 813 millions d'utilisateurs sur Instagram,

- 330 millions d'utilisateurs sur Twitter,
- 91% des entreprises ont créé et intégré une page Facebook à leur site web.

### **1.5 Impacts des réseaux sociaux sur la communication touristique.**

Les réseaux sociaux représentent de véritables plateformes de communication touristique. Afin d'optimiser la présence d'une destination en ligne, les acteurs du tourisme exploitent les réseaux sociaux en mettant en place des stratégies de communication spécifiques, en profitant des différentes fonctionnalités offertes par les réseaux sociaux et principalement le partage du contenu qui a offert plusieurs opportunités pour augmenter l'impact de la communication touristique.

Mettre en place une communication touristique sur les réseaux sociaux permet de répondre aux besoins des utilisateurs qui se diffèrent d'un utilisateur à un autre en fonction du type de réseau sur lequel chaque utilisateur est présent. Une communication touristique sur les réseaux sociaux permet alors de :

- Mettre en place une relation de proximité et être au plus près des utilisateurs,
- Rassembler les utilisateurs, entrer dans leur quotidien et renforcer la présence de la destination dans leur esprit, en créant une communauté d'image de marque de la destination à travers les pages fans,
- Favoriser l'échange, la recherche de renseignement et le partage d'avis et d'expériences avec les utilisateurs.

Les réseaux sociaux permettent aussi aux acteurs du tourisme de veiller et observer les différentes tendances touristiques pour adapter leur communication et transmettre au mieux l'information touristique.

### **Une nouvelle stratégie de communication touristique.**

Les acteurs du tourisme cherchent à produire un contenu inspirationnel dans leur communication touristique. En effet lorsqu'on cherche à vendre la destination, l'intérêt n'est pas autour de la destination elle-même mais c'est surtout de faire rêver les internautes pour créer chez eux le désir de voyage.

Grâce aux fonctionnalités offertes par les réseaux sociaux, la communication touristique est



enrichie par le récit, les images et d'autres outils qui permettent de rendre la destination plus réelle et créer un contenu à fort potentiel émotionnel.

### **Un nouveau comportement et une nouvelle demande.**

Le web social a profondément révolutionné le secteur du tourisme en faisant émerger une nouvelle demande de la part des consommateurs. Ces derniers ont contracté de nouveaux comportements et de nouvelles attentes qui ont incité les destinations à adopter leurs stratégies de communication via ce nouvel outil, désormais incontournable.

Le bouleversement sociétal causé en partie par le web social a fait apparaître de nouveaux comportements chez les acteurs du territoire que l'on qualifie désormais de « consom - acteurs » (Fabing, 2011, p.15). Aujourd'hui, le consommateur a la possibilité d'interagir sur les réseaux sociaux. La communication est devenue bilatérale et interactive, elle ne va plus que de la destination vers le touriste, mais ce dernier a aussi la possibilité de répondre, de réagir, de parler, d'exprimer un avis, une opinion ou une insatisfaction. En d'autres termes, les internautes deviennent de véritables créateurs de valeur (User Generated Content) sur la toile en promouvant eux-mêmes les destinations et leurs marques. Nous parlons alors d'une nouvelle forme de bouche à oreille, de grande utilité pour les professionnels du tourisme.

Le rôle croissant des médias sociaux dans le tourisme est indéniable. Ils permettent aux visiteurs de communiquer non seulement avec les destinations, mais aussi avec les visiteurs qui ont récemment visité la destination qu'ils envisagent de visiter.

En utilisant les médias sociaux, les visiteurs peuvent collecter des informations de première main auprès d'autres visiteurs et prendre des décisions sur la destination ou l'expérience. Les médias sociaux jouent un rôle important dans le choix des destinations touristiques. Indépendamment de leur vaste utilisation, l'une des caractéristiques essentielles de ces médias est leur capacité à héberger et promouvoir le contenu généré par les utilisateurs.

Comme les contenus des plateformes de médias sociaux ne sont pas directement contrôlés par les organisations de gestion de la destination, ils incluent à la fois des commentaires positifs et négatifs sur les destinations. Ces commentaires affectent et modifient les perceptions des voyageurs potentiels

Le consommateur d'aujourd'hui est de plus en plus informé, grâce aux informations disponibles sur les réseaux sociaux et aux communautés virtuelles.

## **1.6 Les enjeux et les risques d'une communication touristique sur les réseaux sociaux.**

Avec la multiplicité des réseaux sociaux, les acteurs du tourisme se trouvent dans l'obligation de choisir le réseau ou les réseaux sociaux sur lesquels ils peuvent communiquer les richesses, les attraits et l'image de marque de la destination.

Une fois la destination touristique est implantée sur les réseaux sociaux, l'enjeu principal pour réussir est de fournir un contenu adéquat aux attentes des utilisateurs en matière d'information touristique. A ce fait des études de marché doivent être réalisées en amont pour cerner le profil, les attitudes et les attentes des utilisateurs.

Si les acteurs du tourisme ont beaucoup d'avantages à communiquer sur les réseaux sociaux, il ne faut pas négliger les risques auxquels ils s'exposent. Comment communiquer efficacement dans un univers où les individus sont désormais des acteurs impliqués dans l'échange d'information et d'opinions ?

A l'ère des plateformes d'échange, l'image de marque de la destination se construit également sur les réseaux sociaux où les utilisateurs peuvent aussi partager des informations ou des avis autour de la destination, cette image reflétée sur les réseaux sociaux est appelée « e-réputation ».

Ce risque devient important lorsque les utilisateurs expriment leurs avis négatifs ou d'insatisfaction, ce qui constitue des freins à l'image touristique et la réputation de la destination qui est souvent incontournable.

## **II. Résultats de l'étude :**

Afin d'analyser l'efficacité de ce nouveau mode de communication touristique de la destination Agadir sur les réseaux sociaux, en tant qu'une opportunité futur Pour attirer plus de touristes, une étude quantitative était réalisée auprès d'un échantillon de 60 touristes de différentes nationalités ayant déjà visité ou non la destination Agadir, choisis d'une manière arbitraire et intuitive.

L'analyse des données obtenues de cette enquête a montré que :

- 12% des touristes enquêtés affirment avoir consulté les réseaux sociaux de la destination Agadir sous le nom « Visit Agadir ».
- 80% des touristes qui ont visité cette destination reconnaissent avoir été influencés par leurs lectures sur les réseaux sociaux. Les jeunes sont d'ailleurs ceux qui sont le plus influencés par les avis et commentaires sur les réseaux sociaux : 95% des 18 à 24 ans.

- Au moment de choisir leur destination, 78% des touristes enquêtés ont sollicité leurs contacts sur les réseaux sociaux pour demander conseils et bons plans. Une proportion particulièrement forte chez les jeunes puisque cela représente 90% des 18 à 24 ans, contre 2% chez les 60 ans et plus.
- 92% des touristes enquêtés ont emporté leur smartphone en vacances à Agadir et que 60% d'entre eux ont consulté Internet tous les jours.
- 65% des touristes enquêtés ont publié des photos ou des vidéos sur les réseaux sociaux depuis leurs vacances à Agadir.
- 70 % des touristes enquêtés affirment qu'ils vont poster des photos ou des vidéos de leur voyage sur les réseaux sociaux une fois de retour des vacances.
- 75% des touristes enquêtés affirment que les réseaux sociaux vont leur permettre de garder le lien avec les touristes et les locaux rencontrés lors du voyage une fois de retour des vacances

## **Conclusion**

L'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication dont les réseaux sociaux, n'a fait que croître la situation concurrentielle du tourisme international.

Les réseaux sociaux ont profondément révolutionné le secteur du tourisme en faisant émerger une nouvelle demande de la part des consommateurs. Ces derniers ont adopté de nouveaux comportements et de nouvelles attentes qui ont incité les professionnels du tourisme à adopter leurs stratégies de communication via ce nouvel outil, désormais incontournable pour l'attraction des touristes.

Ce fort engouement pour le web social s'est accompagné de la naissance d'une nouvelle clientèle avec des comportements propres, différents des années précédentes. Ces nouveaux consommateurs et touristes, désormais « actifs » ont réellement révolutionné le secteur touristique en provoquant la naissance d'un nouveau marketing touristique.

L'émergence des réseaux sociaux a littéralement transformée la communication touristique des destinations, leur donnant la possibilité d'accroître leur notoriété sur la toile et de répondre plus facilement aux nouvelles attentes des touristes. Le temps du marketing de masse est alors définitivement résolu, laissant place à une approche plus expérientielle et participative ayant pour but de renforcer la relation avec les consommateurs.

Les réseaux sociaux deviennent aujourd'hui une arme stratégique indispensable permettant de répondre aux attentes de consommateurs plus exigeants et experts en outils numériques.

### Références bibliographiques

Alexandre-Bourhis Nathalie, Khalla Said, Rouvrais-Charron Chantal (2013) « Quels métiers pour la communication numérique des organisations touristiques ? », Management & Avenir, 2/2013 (N° 60), p. 195-211.

BAIDER Fabienne, BURGER Marcel, DIONYSIS Goutsos (2004), La communication touristique Approches discursives de l'identité et de l'altérité, Le Mesnil-sur-l'Estrée, 291p.

BANNWARTH Claude (2010). Internet renouvelle le combat identitaire. Revue Espaces, février 2010, n° 245, p.41-44.

Barabel M., Mayol S. et Meier O. (2010), Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire, Revue Management & Avenir, 32, 233-253.

CHAUVIN Pascal (2011), Le community management : Nouvelle approche de la communication, 72p.

Cova B. (2009), De l'interaction à la création de valeur avec les réseaux sociaux, Actes de l'Atelier de Recherche Appliquée de l'Association Française du Marketing, 8 avril, Paris. 24

CROUZET Florence, SOSNOWIEZ Nicolas (2012), Une stratégie de marque, des médias sociaux. Revue Espaces, juin 2012, n° 304, p. 28.

DECROP Alain (2010), Le touriste consommateur, comprendre les comportements pour améliorer son efficacité marketing, Bruxelles, 320p. 89

Del Chiappa G. (2011), Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourists' behaviour: an empirical investigation in Italy, in R. Law, M. Fuchis et F. Ricci (coord.), Information and Communication Technologies in Tourism 2011, Vienne, Springer.

Denis Pommeray (2016) « Le plan marketing-communication digitale : préparer, déployer et piloter son plan web marketing » Donud,

Dewing, M. (2012). Les média sociaux - Introduction. Ottawa: Service d'information et de recherche parlementaires - Bibliothèque du Parlement.

DIMANCHE F. (2010), « En quête de la génération « C ». Pour un nouvel agenda de la recherche marketing et tourisme », Mondes du tourisme, N°1, p. 30-38.

DUBLANCHET Ludovic (2012), Les médias sociaux, nouvel eldorado du marketing des marques. Revue Espaces, juin 2012, n° 304, p. 24-27.

FABING Paul (2011), Les organismes du tourisme investissent le web social. Revue Espaces, avril 2011, n° 291, p. 15-17.

Fanelli-Isla, M. (2010). Guide pratique des réseaux sociaux. Paris : Dunod.

FAYON David (2010), Web 2.0 et au-delà. Nouveaux internautes : du surfeur à l'acteur, Lonrai, 212p.

Fotis, J. (2015). The use of social media and its impacts on consumer behaviour : the context of holiday travel. Bournemouth: University of Bournemouth.

FROCHOT Isabelle, LEGOHÉREL Patrick (2010), Marketing du Tourisme, 2ème éd., Belgique, 367p.

GAYET Joel (2008), Le nouveau marketing touristique est né ! Revue Espaces, septembre 2008, n° 262, p. 12-18.

Gensollen M. (2009), Le web relationnel : vers une économie plus sociale ? , Papier de recherche, Telecom-ParisTech, Paris.

Gregory Bressolles (2016), « le marketing digital ed 2 » Donud,

Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2012). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisation. Current Issues un Tourism, 16(3), 211-239.

Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Stein, R. (2013). The Digital Consumer. (R. W. Belk, & R. Llamas, Éd.s.) The Routeledge Companion to Digital Consumption, pp. 28-38.

Jones P. et Chen M.-M. (2011), Factors determining hotel selection: online behavior by leisure travellers, Tourism and Hospitality Research, 11, 1, 83-95.

Le marketing digital ses formes et ses enjeux pour une communication interactive et personnalisée avec les consommateurs <http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/marketing-digital-bm-v2.pdf>,

Les echos études, 2015 Hébergement touristique : un renouveau de l'offre en France <https://www.lesechos-etudes.fr/etude/hebergement-touristique/> publié en mai 2015, consulté le 02 mars 2019

McCarthy L., Stock D. et Verma R. (2010), How travellers use online and social media channels to make hotel-choice decisions, Cornell Hospitality Report, 10, 18, December 2010.

MILLERAND Florence, PROULX Serge, RUEFF Julien (2010), Web social, mutation de la communication, Québec, 374p.

PETIT Clara (2011), Web 2.0 : déploiement, enjeux et stratégies dans les politiques de communication de l'entreprise. Mémoire de Master 1 Tourisme et Hôtellerie. Toulouse : Université Toulouse II – Le Mirail, Département ISTHIA, 103p.

PIOTET Dominique, PISANI Francis (2011), Comment le web change le monde. Des internautes aux webacteurs, 2ème édition, Paris, 328p.

Poncier, A. (2011). Les réseaux sociaux d'entreprise. Les éditions Diateino.

Popescu, J. (2015). Social Media as a tool for Destiantion Marketing Organizations. E-Business in tourism and hospitality industry, 715-721.

Raffour G. (2010), L'e-tourisme n'a pas fini sa croissance, Revue Espaces, 279, 8-12.

Raffour Interactif (2009), Nouvelles tendances de consommation touristique et e-tourisme, Compte rendu de conférence, Baromètre Raffour Interactif, La Rochelle.

Real del Sarte, L.-S. (2010), Les réseaux sociaux sur internet. Editions Alphée.

RISSEAN R. (2011) Les réseaux sociaux. Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication, Saint Herblain, 406p.

Xiang Z. et Gretzel U. (2010), Role of social media in online travel information, Tourism Management, 31, 179-188.

ECONOMÍA COLABORATIVA,  
SOSTENIBILIDAD, DESTINOS  
INTELIGENTES, FORMACIÓN





## DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL PARA CREACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES – DTI’S EN ESTADO DE SÃO PAULO, BRASIL

### **Antonio Carlos Bonfato**

Profesor y investigador de graduación y pos-graduación en turismo y hostelería en Centro Universitário Senac Campus Águas de São Pedro, São Paulo, Brasil

e-mail: abonfato@sp.senac.br

### **Alessandro Augusto Rogick Athie (CAS)**

Profesor y investigador de graduación y pos-graduación en turismo y medio ambiente en Centro Universitário Senac Campus Santo Amaro, São Paulo, Brasil

e-mail: alessandro.aathie@sp.senac.br

### **Jorge Carlos Silveira Duarte**

Consultor y analista de mercado en turismo y hostelería en Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo, Brasil – SENAC/SP

jduarte@sp.senac.br

### **Sarah Marcela Pelegrinetti**

Alumna de investigación científica em turismo y hostelería en Centro Universitário Senac Campus Águas de São Pedro, São Paulo, Brasil

e-mail: sarahmarcelap@gmail.com

### **RESUMEN**

El objetivo del estudio fue generar datos que contribuyan a la mejora del proceso de planificación turística municipal en el estado de São Paulo, Brasil. Mediante análisis de las condiciones actuales de la práctica turística en 114 ayuntamientos, el estudio buscó identificar las debilidades que afectan los destinos turísticos y cuáles de estos destinos podrían convertirse en un Destino Turístico Inteligente a corto, mediano y largo plazo. Los resultados deben generar un ranking de destinos prioritarios para implementación de estos programas. Los parámetros que formaron la base para el análisis se dividieron en siete indicadores: condiciones generales, sostenibilidad ambiental, sostenibilidad turística, accesibilidad, calidad de vida, conectividad y el sistema de informaciones turísticas. Luego de analizar los datos se demostró que ningún ayuntamiento tiene condiciones para implementar un programa de DTI en corto plazo y algunos pueden recibirlo a mediano plazo. La metodología incluyó investigación descriptiva y la búsqueda por fuentes primarias, con la aplicación de cuestionarios online combinados con análisis cualitativos.

**Palabras clave:** sustentabilidade turística, destino turístico inteligente, planejamento turístico, turismo;

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to bring forth data that contribute to the improvement of the municipal tourism planning in the State of São Paulo, Brazil. Through analysis of current conditions in tourism practice in 114 cities in São Paulo, the study tried to raise which fragilities affect the tourist destinies and which of them would have conditions to become a smart tourist destiny in short, mid and long terms. The measured results may generate a ranking of priorities for the implementation of these programs. The parameters that molded a basis for this analysis were divided in seven areas: general conditions, environmental sustainability, tourism sustainability, accessibility, quality of life, connectivity and tourism information system. After the analysis, the data showed that none of the cities have conditions for the implementation of a tourist destiny in short term and some of them can do it only in mid-term. The methodology involved descriptive research with primary sources, on-line questionnaire completion associated with qualitative research.

**Key words:** Tourism Sustainability, smart tourist destiny, Tourism planning, Tourism;

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo denominado de “*Diagnóstico del potencial de creación de destinos turísticos inteligentes - DTI's en el Estado de São Paulo, Brasil*”, analisa o fenômeno do turismo como um agente de significância no contexto econômico global do século XXI (SEGITTUR, 2015) e se debruça na problemática gerada pelo turismo de massa em destinos consolidados (OMT, 2013). A pesquisa foi aplicada em 2018, gerando os primeiros resultados no início de 2019. Foi aplicada em 114 municípios do Estado de São Paulo, Brasil. Desses municípios 23,97% são destinos turísticos consolidados; 23,14% são municípios candidatos a serem destinos turísticos; 43,80% são municípios com interesse em se tornarem destinos turístico e 9,09 % não possuem programas para se tornarem destinos turísticos no médio prazo. A pesquisa busca:

- i) entender as atuais condições da prática do turismo no município, reconhecendo quais são suas atuais fragilidade e suas atuais potencialidades e;
- ii) entender quais são os aspectos pontuais que devem ser melhorados para que o destino turístico se torne um candidato a ser uma destino turístico inteligente e;

O estudo gerou indicadores para se estabelecer parâmetros que permitam que a atividade turística seja mensurada e praticada baseada na ocupação dos espaços turísticos, de forma sustentável ambiental, social e economicamente, segundo o conceito do ‘nosso futuro comum’ (Relatório Brundtland, 1987). O estudo entende que a teoria deve se aliar à dimensão operativa, optando pelo processo pragmático, na medida de aplicar o conhecimento gerado, nas comunidades objetos desse estudo, de modo a torná-las um destino onde a tecnologia gera uma inteligência operativa do turismo (Gretzel, Sigala, et. al, 2015), convergindo para o *locus* onde a inteligência eletrônica possa deixar um contributo decisivo para que determinada comunidade possa se tornar um destino turístico inteligente (Perez, 2010); (Ivars, J. A., Solsona, F. J., & Giner, D. , 2016).

O uso intensivo, racional e otimizado, da Tecnologia da Informação deverá se tornar um elemento chave na gestão mais eficiente e eficaz dos recursos turísticos, bem como deverá melhorar a experiência do turista no local de visitação (Buhalis, D. & Law, R. 2008). Os estudos sobre os Destinos Turísticos Inteligentes – DTI's são de natureza recente dentre os pensadores que versam sobre o fenômeno turístico global (Del Chiappa & Baggio, 2015), embora pensadores como Dimitrius Buhalis já citavam conceitos precursores desde o final da década de 2000 (Buhalis, D. & Law, R. 2008). No entanto, o panorama dos estudos e projetos tem evoluído com velocidade. Segundo Bulchand-Gidumal, J. & Pérez-Jiménez, R.:

“ En los últimos años se están desarrollando proyectos de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en distintos ámbitos geográficos gracias al impulso que los mismos están recibiendo desde todos los ámbitos” (Bulchand-Gidumal, J. & Pérez-Jiménez, R., 2017, p. 262)

Na atualidade o processo de DTI é estudada em vários centros de estudo no globo e, no Brasil, estados como Paraná e Santa Catarina estão à frente na aplicação do conceito. No entanto, constatou-se não existe até o momento, nenhum estudo sobre a implantação de Destino Turísticos Inteligentes no Estado de São Paulo. Ressalte-se que o estudo teve natureza multidisciplinar, se baseando na circulação dos saberes entre as variadas ciências e campos de estudo.

Após finalizado essa etapa dos estudos, foi possível estabelecer um ranking de municípios que podem abrigar um programa voltado a se tornar um DTI. Em um segundo momento, um dos municípios, que apresentarem os melhores requisitos, deve ser escolhido para servir de campo laboratorial. Ressalte-se também que o programa piloto, ou protótipo, deve ter suas diretrizes norteadas na discussão, junto às organizações públicas, associativas e representativas da sociedade civil locais. Como um reflexo dessa ação pontual, o destino turístico escolhido deve fornecer a base inicial para que a experiência seja reproduzida em um número de destinos turísticos do estado. Ressalte-se também que partir da consolidação dos projetos, pretende-se atrair parcerias estratégicas para a ampliação das ações, como a

Secretaria Estadual de Turismo e os governos municipais das estâncias turísticas e dos municípios de interesse turístico- MIT's.

Considerando todos os fatores expostos, o presente estudo ambiciona:

- i. Gerar subsídios que permitam o planejamento da atividade turística monitorada, pautada nos elementos principais que determinam a ocupação do espaço geográfico de maneira ambiental, social e economicamente sustentável;
- ii. Permitir a aplicação do conhecimento nas comunidades objeto de estudo, de modo a torná-la um destino onde a tecnologia comanda a inteligência operativa do turismo, se utilizando-se da inteligência eletrônica para potencializar os benefícios gerados pela prática turística;
- iii. Gerar as bases para monitoramento tanto da apropriação turística das áreas urbana ou rural, possibilitando a mitigação dos processos degenerativos decorrentes da prática do turismo e;
- iv. Permitir que as quatro bases de gestão dos DTI - inovação, tecnologia, acessibilidade e sustentabilidade sejam aplicadas de forma a democratizar o uso dos recursos ambientais, sociais, humanos e culturais locais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Conceito de destinos turísticos inteligentes é derivado do conceito criado anteriormente e denominado de *smart cities* (Del Chiappa & Baggio, 2015), porém guarda dessemelhanças claras como o fato do DTI não estar restrito ao um único espaço geográfico marcado pelo limite físico-político de uma cidade podendo, assim, ser entendido como uma área que possua semelhanças e/ou idiossincrasias que engloba um grupo de comunidades (Buhalis & Amaranggna. 2015). De forma geral, representa a gestão e o monitoramento cotidiano da prática do turismo através de um sistema inteligente de governança que abarca todos os stakeholders, através do uso intenso da tecnologia da informação.

Segundo a organização espanhola Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) - pioneira nos estudos globais que tem como foco a criação dos “Destinos Turísticos Inteligentes- DTI”- , no documento Plan Nacional y Integral de Turismo – PNIT. O conceito evoluiu até que o “Informe destinos turísticos: construyendo el futuro”, descreve que um Destino turístico Inteligente é:

“un espacio turístico innovador, accesibles para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes.” (SEGITTUR, 2015, p. 32)

Com tema investigativo, pesquisadores espanhóis de centros de pesquisa localizados em instituições superiores como Universitat de Alicante, Ostelea Universitat de Barcelona, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Oviedo, Universidad de Malaga se tornaram referências na pesquisa dessa temática em termos globais, levando a Espanha a se tornar o centro referencial global no estudo dos Destinos Turísticos Inteligentes.

Resultante de tal engajamento no estudo do fenômeno, o governo español percebeu a importância de se regulamentar o processo e criou a primeira norma regulamentadora sobre os DTI's, no ano de 2016. Através da Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR, foi criada a norma UNE 178501 que versa sobre “los Requisitos de Gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes” que ainda se mantém como a única norma voltada à gestão dos Destinos Turísticos Inteligentes, no globo.

Segundo o informe “Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo el futuro” (SEGITTUR, 2015), a geração e posterior operação dos destinos turísticos Inteligentes têm como base de consolidação quatro eixos, a saber:

- a) Tecnologia;
- b) Inovação;
- c) Sustentabilidade e;
- d) Acessibilidade.

Nesse sentido entende-se que qualquer projeto voltado a geração de um DTI deve contemplar todas as facetas expostas acima. Os estudos sobre a geração dos Destinos Turísticos Inteligentes seguem a evoluir em todo o globo e não é diferente no Brasil.

No caso brasileiro, os estudos sobre os destinos turísticos inteligentes são de natureza ainda mais recente. Os pioneiros nos estudos foram a Universidade Federal do Paraná/UFPR no ano de 2012 (Gândara, 2017), através de pesquisa do PPGEIO E PPGTUR, coordenados pelo por José Manoel Gandara. O próprio Estado do Paraná foi o primeiro a consolidar um projeto com objetivo de consolidar o estado como um destino turístico inteligente. Segundo Gandara:

“.. o Estado do Paraná, sul do Brasil, desenvolveu em 2016 o plano estratégico «Paraná Turístico 2026: Pacto para um Destino Turístico Inteligente». O plano é resultado de processo de construção conjunta e pactuada entre o poder público, iniciativa privada e sociedade civil, envolvendo atores de todo o Estado e de suas 14 Regiões Turísticas.” (Gandara et al, 2017, p.115)

Alexandre Augusto Biz, titular da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC (Biz, 2017) também desenvolve estudos, com um grupo de pesquisadores, no estado de Santa Catarina. O Governo estadual está implantando uma Rota Estratégica para os destinos turísticos catarinenses e uma das bases acrescentadas a posterior, foram os conceitos dos Destinos Turísticos Inteligentes. Segundo Biz:

“No que concerne ao desenvolvimento das prioridades para a Rota Estratégica do Setor de Turismo, foram adicionadas à metodologia os conceitos de Destinos Turísticos Inteligentes – DTI, a visão de turismo como uma plataforma de negócios por Biz (2014), os pressupostos de integração regional do Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo de Portugal 2020 e a estratégia para elaboração do Plano de Ações do Turismo 2020 da Austrália concebido pelo Departamento de Recursos, Energia e Turismo...” (Biz, 2017, p. 278)

Como instituição de apoio aos pequenos empreendedores, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, se envolveu nos estudos dos serviços digitais nas empresas no ano de 2016, incluindo os serviços turísticos. Segundo Vilela:

“Desde o início dos anos de 1990, o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae atua no turismo brasileiro, incentivando o empreendedorismo, atendendo diretamente aos pequenos negócios, participando nas discussões sobre as políticas públicas do setor e realizando estudos e pesquisas (SEBRAE, 2017). E no ano de 2016 a instituição decidiu que era o momento de inovar, apostando em uma estratégia de atuação que levasse para o seu público-alvo, os pequenos negócios, o mundo digital” (Vilela, 2016, p. 168)

Assim, o objetivo geral do presente estudo é desencadear a geração de indicadores de monitoramento da atividade turística que contribuam para otimizar o processo de gestão do turismo municipal em destinos dessa natureza, permitindo que processos, baseados na tecnologia da informação, sejam adotados de forma inovadora, pelos stakeholders envolvidos na atividade turística local, de modo a torná-la um Destino Turístico Inteligente – DTI.

### 3. METODOLOGIA APLICADA

O item se subdivide entre Métodos e Técnicas a serem adotados e procedimentos, que estão descritos a seguir.

#### 3.1. Métodos e técnicas

No que tange aos métodos e técnicas a serem adotados, o estudo tem natureza de pesquisa aplicada onde, em um primeiro momento, se utiliza de métodos descritivos (Laukatos, 2001). A pesquisa teve a duração de um ano. As ações iniciais foram baseadas em pesquisas junto às fontes secundárias (Dencker, 2003). Foram investigadas obras geradas por entidades que publicaram estudos e normas sobre os DTI's como Organización Mundial de Turismo- OMT (2013), Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas – SEGITTUR (2015), Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2016) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016), bem como autores que são referenciais na Indicador de DTI no campo global, como Gretzel (2000; 2015), Buhalis(2003; 2008), Ivars-Baidal (2013; 2016) Vera-Rebollo (2017) e autores referenciais nacionais como Gandara (2017 ), Biz (2017) e Vilela ( 2017).

As fontes secundárias também serviram de base para a construção dos parâmetros que serviram de indicadores referenciais, baseados em experiência já realizadas por entidades como a Agência Valenciana del Turisme - INVAT-TUR (2015), responsável pela elaboração do documento intitulado “Sistema Auto-diagnóstico Destino Turístico Inteligente”.

#### 3.2.Procedimentos

Dessa base, surgiram os sete indicadores e seus respectivos subitens que comporiam a matriz do questionário de pesquisa. Tanto os indicadores, quanto os subitens estão descritos na análise dos resultados. Ao todo, os sete indicadores são sustentados por 72 subitens, a saber:

1. “Condições gerais do município”: dividido em 15 subitens;
2. “Sustentabilidade ambiental”: dividido em 14 subitens;
3. “Sustentabilidade turística”: dividido em 6 subitens;
4. “Acessibilidade”: dividido em 8 subitens;
5. “Qualidade de vida”: dividida em 10 subitens;
6. “Conectividade”: dividida em 6 subitens e;
7. “Sistema de informações turística”: dividida em 13 subitens.

O momento seguinte foi o estabelecer as pontuações a serem interpretadas pelos respondentes. Foram criados três níveis de pontuação, a saber:

- a) 3 (três) pontos: o município preenche todos os requisitos relativos ao item;
- b) 2 (dois) pontos: o destino preenche parcialmente os requisitos relativos ao item;
- c) 1 (um) ponto: o município não preenche os requisitos relativos ao item.

A matriz inicial foi aplicada - como protótipo - em 25 destinos turísticos do “Polo Turístico Cuesta de Itaqueri”, um dos polos de turismo do estado, que serviu como campo de testes. Nessa atividade direta junto às fontes primárias, foi possível lapidar a matriz, com acréscimo ou supressão de subitens. Assim, após a aplicação do protótipo, a pesquisa definitiva foi desencadeada nos 114 municípios participantes da pesquisa principal.

O instrumento escolhido para aplicação foi o Survey Monkey, e as questões foram respondidas pelos gestores locais.

A Figura 3.1 mostra os municípios participantes da pesquisa.

Águas de São Pedro	Cunha	Jarinu	Itapecerica da Serra
Americana	Dois Córregos	Jaú	Registro
Aparecida	Eldorado	Jundiaí	Ribeirão Grande
Apiaí	Embu Guaçu	Juquiá	Rio Claro
Araçariguama	Embu das Artes	Juquitiba	Roseira
Araçoiaba da Serra	Ilha Solteira	Leme	Rubineia
Arealva	Itanhaém	Lençóis*	Sant Cruz da Conceição
Atibaia	Joanópolis	Limeira	Santa Cruz das Palmeiras
Avai	Olímpia	Lorena	Santo Antônio do Pinhal
Barra Bonita	São Pedro	Mairiporã	São Bento do Sapucaí
Barra do Chapéu	Guaratinguetá	Mineiros do Tietê	São Carlos
Barra do Turvo	Guarulhos	Mira Estrela	São José dos Campos
Barueri	Iacanga	Monte Aprazível	São Lourenço da Serra
Bauru	Ibirá	Monteiro Lobato	São Manuel
Bebedouro	Ibitinga	Morungaba	São Roque
Bocaina	Icém	Nazaré Paulista	Sete Barras
Bom Jesus dos Perdões	Iguape	Osasco	Sorocaba
Bragança Paulista	Ilha Comprida	Pardinho	Sumaré
Brotas	Indaiatuba	Pariquera- Açu	Taboão da Serra
Cabreúva	Iperó	Pederneiras	Tapiraí
Cachoeira Paulista	Ipeúna	Pedra Bela	Torrinha
Caieiras	Ipiruá	Pedro de Toledo	Uchoa
Cajamar	Iporanga	Peruíbe	Urupês
Cajati	Itajobi	Pindamonhangaba	Vargem Grande Paulista
Campos do Jordão	Itaoca	Pinhalzinho	Vinhedo
Carapicuíba	Itapevi	Piquete	
Catanduva	Itirapina	Piracicaba	
Catiguá	Itu	Porto Feliz	
Charqueada	Itupeva	Potim	
Cotia	Jacupiranga	Ibiúna	

Figura 3.1. Destinos participantes de pesquisa de potencial de desenvolvimento de DTI.

Fonte: elaborada pelos autores derivado de pesquisa direta

\*Lençóis/BA: município do Estado da Bahia que participou como convidado, visando futura pesquisa naquele estado. Os dados gerados por esse município não compuseram a média geral.

Desse modo, foi possível estabelecer as médias ponderadas desses indicadores, gerando os dados de natureza quantitativa (Severino, 2002; Gil, 2008). As médias de cada indicador e de cada subitem foram postas em comparação com os dados específicos de cada município. Assim foi possível levantar quais serão os indicadores que devem ser objetos de melhoria em cada um desses municípios (Santaella, 2006). Desse maneira, segundo Costa (2001), trata-se de pesquisa “correlacional: quando o pesquisador acompanha, relativamente a duas ou mais variáveis, a flutuação conjunta dos dados (Costa, 2001, p.50)”.

Os dados foram colhidos (fevereiro a abril); tabulados (maio a agosto); sistematizados (setembro a outubro) e analisados (novembro e dezembro), no ano de 2018. Os dados gerais permitem tanto a interpretação dos resultados com um todo, como também permitem que um destino turístico seja analisado em separado, comparando seus dados com as médias gerais, na medida de se detectar onde esse é deficiente em relação aos demais.



#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Os resultados estão expostos a seguir. Foram segmentados em duas seções, de modo a permitir uma interpretação mais sistêmica dos dados aferidos, a saber:

- a) Resultados dos subitens de cada indicador;
- b) Resultados gerais dos indicadores e;

##### 4.1. Resultados dos subitens de cada indicador.

A seguir estão expostos os resultados gerados pelos sete indicadores analisados, baseados em seus subitens. Nas figuras estão expostos tanto a média geral do respectivo indicador como a médias de cada subitem, preenchidos pelos 114 municípios respondentes.

##### 4.1.1. Condições Gerais do município

Condições gerais do município	Média
O destino possui um plano municipal de turismo – PMT, aprovado pelo poder legislativo local.	2,63
O plano municipal de turismo é revisado a cada três anos, conforme prevê a lei complementar nº 1.261 de 29/04/15.	2,42
Existe dotação anual de recursos municipais, estaduais ou do DADE voltados à efetivação das diretrizes estabelecidas no Plamtur.	2,12
Existe sinergia entre o plano municipal de turismo e os demais planos municipais (educação, urbanístico, meio ambiente, segurança, saúde, dentre outros).	2,01
Existe um conselho voltado ao planejamento turístico municipal deliberativo com participação de representantes das organizações da sociedade civil, que esteja ativo e que mantenha, no mínimo, seis reuniões anuais.	2,65
Existe um fundo municipal do turismo (FUMTUR) coordenado por membros do COMTUR e da administração pública.	1,87
O município é integrante ativo e participa do grupo responsável pela governança do turismo regional.	2,82
O destino mantém um plano de ações voltadas à melhoria do turismo, baseado em indicadores colhidos junto à demanda turística.	2,32
Existe uma norma/lei municipal regulamentando as possíveis parcerias público-privadas no sentido de implantação/instalação de serviços/produtos turísticos.	1,59
Existe um sistema aberto de gestão eletrônica e governança do turismo municipal, no qual todos os stakeholders envolvidos com o trade turístico municipal tem livre acesso.	1,25
Existe um sistema municipal eletrônico de controle de qualidade dos serviços/produtos do turismo.	1,14
Existe um programa municipal de sensibilização social voltado para os munícipes, sobre a atividade sustentável do turismo como agente de desenvolvimento econômico-social.	1,60
Existe um programa eletrônico que permite mensurar o retorno do investimento no turismo no município.	1,07
Existe um sistema que mensura, anualmente, os percentuais e os valores dos investimentos públicos (municipais, DADE, dentre outros), destinados ao turismo no município.	1,62
O destino possui associação e hotéis, pousadas, bares, restaurantes e similares ativa?	2,21
<b>Média Geral</b>	<b>1,95</b>

Figura 4.1. Médias gerais do indicador Condições Gerais do Município

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

Nesse indicador pode-se observar que itens como a ausência de um sistema eletrônico de governança do turismo local, de um sistema de controle de qualidade e programa eletrônico de controle de investimentos no turismo foram os itens como pontuação mais baixa.



## 4.1.2. Sustentabilidade ambiental

<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	<b>Média</b>
O destino possui um plano diretor de urbanismo que contempla a sustentabilidade ambiental das Indicadores naturais.	1,95
O destino mantém uma agenda local de aplicação da Agenda 21 da Organização das Nações Unidas – ONU.	1,50
Existe um conselho municipal de meio ambiente que esteja ativo e ele possui representatividade no conselho municipal de turismo.	2,22
Existe um plano/lei/norma municipal de mobilidade urbana aplicável na Indicador geográfica do conglomerado urbano.	1,98
Existe um plano/lei/norma municipal de monitoramento de eficiência energética nas edificações públicas da cidade.	1,45
Existe um plano/lei/norma municipal de coleta e tratamento de resíduos tanto em Indicadores residenciais, quanto em Indicadores comerciais e industriais.	2,55
Existe um plano/lei/norma municipal de coleta, tratamento e reutilização da água.	2,40
Existe um programa municipal de gestão eficiente e sustentável de edifícios públicos.	1,46
Existe um sistema municipal que permita mensurar os indicadores de sustentabilidade ambiental do município.	1,61
Existe um sistema municipal de gestão eletrônica de vagas para estacionamento nas Indicadores públicas, incluídos vias e bolsões.	1,31
Existe um programa de sensibilização sobre a sustentabilidade ambiental sendo aplicado nas escolas da rede pública de ensino do município.	2,26
Existe um sistema eletrônico que permite o monitoramento e controle da poluição sonora nas Indicadores urbanas do município.	1,26
Existem ciclovias e locais para caminhadas, que se mantenha em bom estado de conservação pra o uso por visitantes e residentes.	2,06
Existe um programa municipal de controle de catástrofes e demais intempéries ocasionadas pela natureza.	1,87
<b>Média Geral</b>	<b>1,85</b>

Figura 4.2. Médias gerais do indicador sustentabilidade ambiental

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

A ausência de um sistema eletrônico de controle de uso de vagas para estacionamento e de um monitoramento da eficiência do uso de energia foram os índices mais graves desse indicador.

## 4.1.3. Sustentabilidade turística

<b>Sustentabilidade turística</b>	<b>Média</b>
Existe um programa de incentivo à certificação ambiental para as organizações envolvidas com o turismo municipal	1,29
Existe um programa de apoio às empresas turísticas que já possuem certificação ambiental.	1,16
O destino adota critérios de sustentabilidade na prática do turismo que são empregados globalmente (GSTC)	1,39
O destino possui um programa de incentivo às empresas que adotam critérios de responsabilidade social empresarial - RES.	1,34
O destino possui um programa de apoio para ações de marketing que tenham como prioridade o enfoque do lugar como destino sustentável.	1,41
O destino possui um programa de sensibilização ambiental que está sendo aplicado nos atores sociais da cidade	1,86
<b>Média Geral</b>	<b>1,41</b>

Figura 4.3. Médias gerais do indicador sustentabilidade turística

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

A ausência de um sistema de apoio a empresas que já possuem certificação ambiental e ausência de um incentivo à certificação ambiental são os itens mais problemáticos nesse indicador.

## 4.1.4. Acessibilidade

<b>Acessibilidade</b>	<b>Média</b>
Os serviços/produtos turísticos do destino são totalmente acessíveis às pessoas deficientes ou com mobilidade reduzida	1,89
Os serviços de informações turísticas são adaptados a pessoas com deficiência?	1,88
O destino possui um programa de certificação de empresas turísticas que adotam critérios de acessibilidade aos deficientes?	1,12
O destino possui programa de acessibilidade WEB (Protocolo WAI)	1,17
O destino adota um programa de marketing de promoção do turismo acessível para todos.	1,33
As ruas, avenidas, praças e locais públicos possuem piso tátil que permita a circulação de deficientes visuais	1,50
As ruas e avenidas possuem guias rebaixadas para facilitar a circulação de pessoas com dificuldade de deslocamento	2,63
O transporte público possui mecanismos que permitem o acesso ao interior, de pessoas deficientes ou com mobilidade reduzida?	2,63
<b>Média Geral</b>	<b>1,77</b>

Figura 4.4. Médias gerais do indicador acessibilidade

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

A ausência de programa de acessibilidade (protocolo WAI) e o fato de não possuir nenhum programa de certificação e incentivo a empresas que adotem critérios de acessibilidade se destacam como deficiências no indicador de acessibilidade.

## 4.1.5. Qualidade de vida

<b>Qualidade de vida</b>	<b>Média</b>
O destino possui vagas de estacionamento suficientes para turistas e visitantes nos atrativos locais.	2,34
O destino possui atrativos culturais que podem ser acessados pelos visitantes e pelos residentes	2,6
O destino possui instalações sanitárias públicas suficientes para acolher a demanda turística em todos os locais de visitação.	2,08
O destino possui uma guarda municipal adequada para a vigília de todos locais públicos turísticos.	1,95
O destino possui Indicador verde por habitante compatível com as recomendações da ONU (15m <sup>2</sup> /habitante)	2,36
O destino possui equipamentos esportivos que podem ser acessados por visitantes quanto por residentes.	2,56
O destino oferece serviços públicos de saúde de qualidade e que permitam a sua utilização por residentes e visitantes.	2,73
O destino oferece serviços de saúde de clínicas e hospitais particulares que permitam um nível de atendimento satisfatório para o turista.	2,21
O destino oferece um sistema de transporte para outros destinos, em ambulâncias, em caso de necessidade do turista.	2,07
O destino mantém um monitoramento no número de empregos ligados à atividade do turismo no município.	2,55
<b>Média Geral</b>	<b>2,35</b>

Figura 4.5. Médias gerais do indicador qualidade de vida

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

Foi o indicador de melhor desempenho dentre todas as pesquisadas, no entanto a ausência de uma guarda municipal que guarde o patrimônio público foi observada em grande parte das cidades pesquisadas.

## 4.1.6. Conectividade

<b>Conectividade</b>	<b>Média</b>
O destino possui uma rede que permite a conectividade de alta velocidade e que envolve todos os órgãos públicos locais, dando acesso rápido às informações, tanto pelos visitantes quanto para os residentes.	1,87
O destino possui uma rede que permite a conectividade de alta velocidade entre os agentes do trade turístico local.	1,79
O destino turístico possui conexão wifi gratuita nas avenidas principais e logradouros públicos.	1,50
O destino turístico possui conexão wifi gratuita nos atrativos turísticos públicos.	1,41
A secretaria de turismo municipal possui APP que permite acesso móvel de alta velocidade por parte dos visitantes.	1,22
As organizações proprietárias de atrativos turístico particulares permitem conexão móvel de alta velocidade por aparelhos móveis (smartphones).	1,89
<b>Média Geral</b>	<b>1,61</b>

Figura 4.6. Médias gerais do indicador conectividade

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

O indicador obteve um desempenho muito baixo, em relação às outras e pouca modernidade, como o uso de APP e conexão wifi gratuita se destacaram como itens falhos.

## 4.1.7. Sistema de Informações Turísticas

<b>Sistema de informações turísticas</b>	<b>Média</b>
O destino possui um centro de informações turísticas ativo e de fácil acesso.	2,40
O destino possui um sistema de informações turísticas (placas) seguido os padrões da OMT.	1,94
O destino possui um sistema de painéis informativos em todos os atrativos turísticos.	1,57
O destino possui um sistema de totens eletrônicos nos locais de maior visitação de turistas.	1,06
O destino possui atrativos turísticos que permitam se captar informações por sistemas como QR Code ou tecnologia semelhante.	1,08
A secretaria de turismo local possui site que permite a interação com o visitante e que pode ser acessível por equipamento móvel.	1,21
O destino mantém atualização constante (anual) do material publicitário impresso e virtual.	1,60
O destino possui programa de monitoramento permanente do comportamento de consumo da demanda.	1,61
O destino possui um programa de monitoramento permanente da imagem do município junto à mídia.	1,60
O destino possui um plano de marketing do destino turísticos, em execução.	1,71
O destino mantém um monitoramento constante das opiniões sobre o município junto a sítios eletrônicos de avaliação, bem como nas avaliações informais feitas via redes sociais.	1,61
O destino possui uma estratégia que permita otimizar a frequência por parte da atual demanda de turistas.	1,63
O destino possui um programa permanente de análise de focus group, visando prospectar a captação de novas demandas para o lugar.	1,71
<b>Média Geral</b>	<b>1,59</b>

Figura 4.7. Médias gerais do indicador sistema de informações turísticas

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

Nesse item de extrema importância, a ausência de instrumentos que permitam uma melhor qualidade da informação turística ao visitante foi o item que mais se destacou, desde a ausência de totens interativos como a ausência de uso de processos extremamente úteis como o QR Code, por exemplo.

## 4.2. Resultados gerais dos indicadores

Após a tabulação de cada um dos itens avaliados, foi possível se estabelecer uma média geral de cada uma das sete Indicadores pesquisadas. Essa média geral foi submetida aos padrões mínimos para o desenvolvimento de um destino turístico inteligentes. A seguir a pontuação aferida em cada uma das sete Indicadores.

#### 4.2.1. Médias atingidas por indicador, pelo grupo.

A figura 08 aponta as médias atingidas por cada um dos indicadores considerando a média do grupo total de municípios (114 destinos)

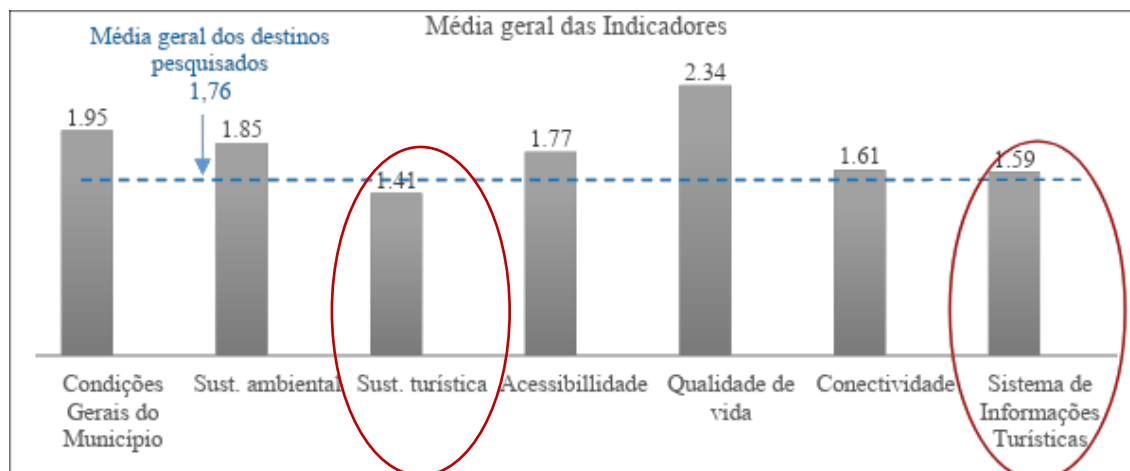


Figura 4.8. Médias gerais das Indicadores e média geral dos municípios pesquisados

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

Conforme pode se observar, o item em que os 114 municípios apresentam o maior grau de deficiências é na Indicador de sustentabilidade turística (média de 1,41) e sistema de informações turísticas (média de 1,59).

#### 4.2.2. Parâmetros classificatórios para receber um projeto de DTI faixas de pontuação

Após colhidos os relatórios, foram estabelecidos os parâmetros classificatórios que estabelecem um padrão mínimo de pontuação para cada estágio que os municípios foram classificados. As pontuações foram estabelecidas após discussão do grupo pesquisador, Possuem um caráter conservador de valores a fim de não gera nenhum parâmetros que não esteja em acordo com a realidade socioeconômica, social e ambiental do estado, como um todo. Sendo assim, as faixas classificatórias foram segmentadas em níveis, que estão descritos na figura 4.9.

Nível	Pontuação	Condição municipal	Tempo
<b>A</b>	2,90 a 3,00	Municípios capacitados a se tornarem um destino turístico inteligente no curto prazo	até 1 ano
<b>B</b>	2,70 a 2,89	Municípios capacitados a se tornarem um destino turístico inteligente no médio prazo	entre 2 e 3 anos
<b>C</b>	2,40 a 2,69	Municípios que exigem ações médio e longo prazo para se tornarem um destino turístico inteligente no longo prazo	entre 4 e 5 anos
<b>D</b>	2,09 a 2,39	Municípios capacitados a se tornarem um destinos turístico inteligente no longo prazo	entre 6 e 10 anos
<b>E</b>	1,00 a 2,39	Municípios que não possuem condições de se tornarem um destino turístico inteligente	não aplicável

Figura 4.9. Parâmetros classificatórios para implantação de projeto de DTI nos destinos pesquisados

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

A partir da criação dos níveis foi possível se verificar a média geral dos municípios participantes da pesquisa, a ser retratado proximamente. Também foi possível criar o primeiro cenário que mostra o nível que se encontra a média de cada Indicador, considerando os municípios como um todo. A figura 4.10 mostra essa média.

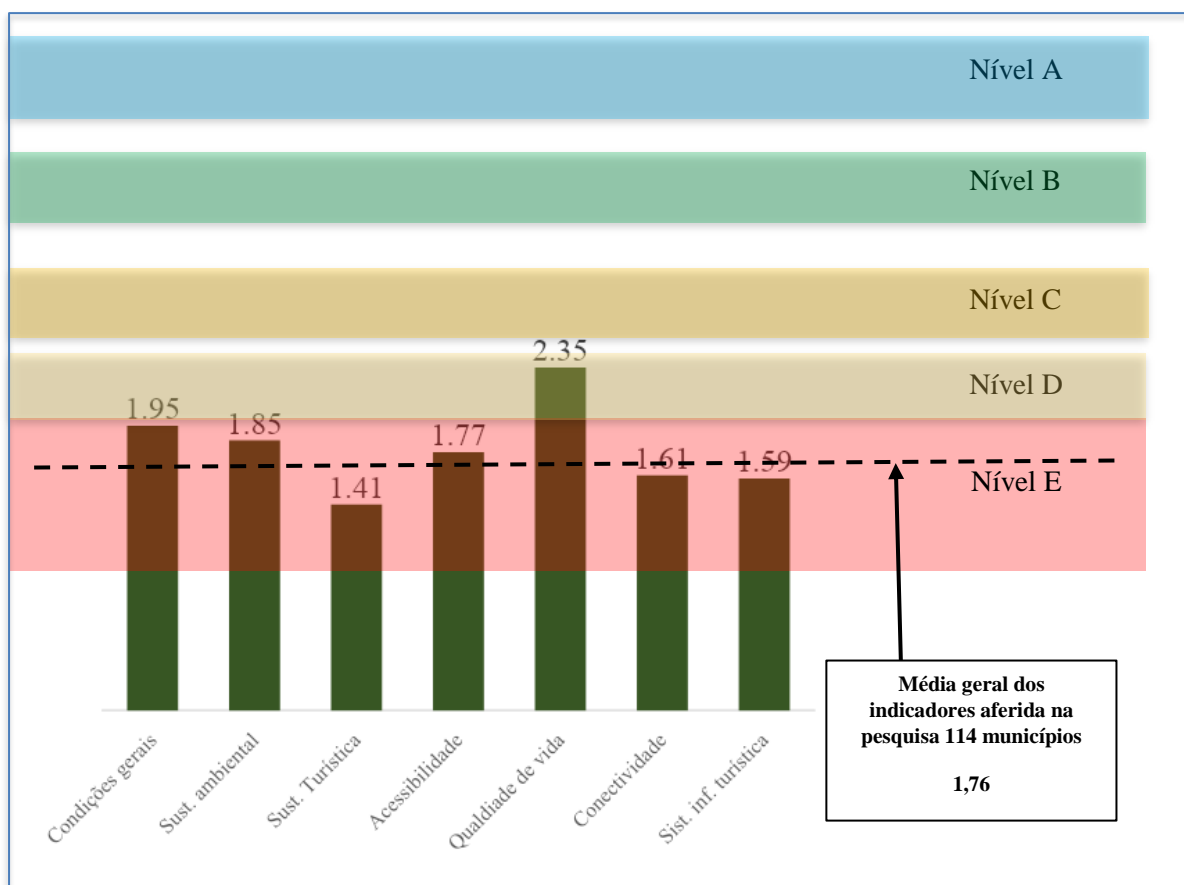


Figura 4.10. Critérios mínimos para se estabelecer destinos com potencial de se tornar DTI

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

A figura 4.10 mostra que nenhum dos itens, de forma geral, atinge os níveis A, B ou C. Apenas a Indicador de qualidade de vida, com índice geral de 2,35 atinge o nível D. A grande incidência das Indicadores encontram-se no Nível D, com potencial de desenvolvimento de um projeto de Destino Turístico Inteligente no longo prazo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz das reflexões baseadas nos indicadores levantados pela pesquisa, foi possível estabelecer um cenário inicial que permitiu mensurar o atual potencial dos destinos que participaram do estudo. A variedade das tipologias dos destinos, desde estâncias turísticas consolidadas, municípios de interesse turístico, cidades candidatas a serem municípios de interesse turístico, proporcionou uma visão mais ampla sobre o atual estágio do desenvolvimento turístico em variadas condições, enriquecendo os estudos.

Desse modo foi possível levantar quais destinos, dentre os 114 pesquisados, reúnem as condições mais favoráveis para receberem um projeto de destino turístico inteligente. Após tabulados e sistematizados os dados, foi possível criar uma tabela como os melhores desempenhos, que estão expostos a seguir.

Foram considerados apenas os municípios que se situam nos níveis A, B e C, expostos anteriormente, no item 4.2.2. *Parâmetros classificatórios para receber um projeto de DTI faixas de pontuação.*

A figura 4.11. expõe os municípios com as melhores médias aferidas.

<b>Município</b>	<b>Média</b>	<b>Nível</b>
Itu	2,81	B
Jundiaí	2,73	B
Atibaia	2,7	B
Limeira	2,61	C
Caieiras	2,58	C
Pindamonhangaba	2,56	C
Olímpia	2,53	C
São José dos Campos	2,53	C
Ibiúna	2,52	C
Aparecida do Norte	2,50	C
Campos do Jordão	2,50	C
Itanhaém	2,48	C
São Pedro	2,48	C
Bragança Paulista	2,47	C
Vinhedo	2,47	C
Peruíbe	2,45	C
Lençóis Paulista	2,44	C
São Carlos	2,44	C
Santa Cruz das Palmeiras	2,42	C
Brotas	2,40	C
Itaoca	2,40	C
Rubineia	2,40	C
Torrinha	2,40	C

Figura 4.11. Melhores médias gerais dentre os municípios respondentes

Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

O cenário apresentado, de forma individual, por cada município, não difere tanto das condições gerais das Indicadores. Dos 23 municípios enquadrados no nível C para cima, apenas três destinos se classificam no nível B – Destino com potencial para se tornar um destino turístico inteligente no médio prazo, entre dois e três anos. Nenhum dos municípios se enquadra no nível a, de modo a estar plenamente capacitado a se tornar um destino turístico inteligente no prazo de até um ano. Importante afirmar que não existe conexão entre outros medidores econômico sociais, como o Índice de Desenvolvimento Humano – Municipal /IDH-M ou o Índice Pini. Os objetivos não são coincidentes, tendo em vista que o estudo trata da adequação do local para a atividade do turismo. Assim os parâmetros, a métrica e as intenções diferem de maneira significativa de outros índices.

Os municípios que se enquadraram no nível B e, por consequência apresentaram os maiores valores aferidos estão expostos na figura 4.12.

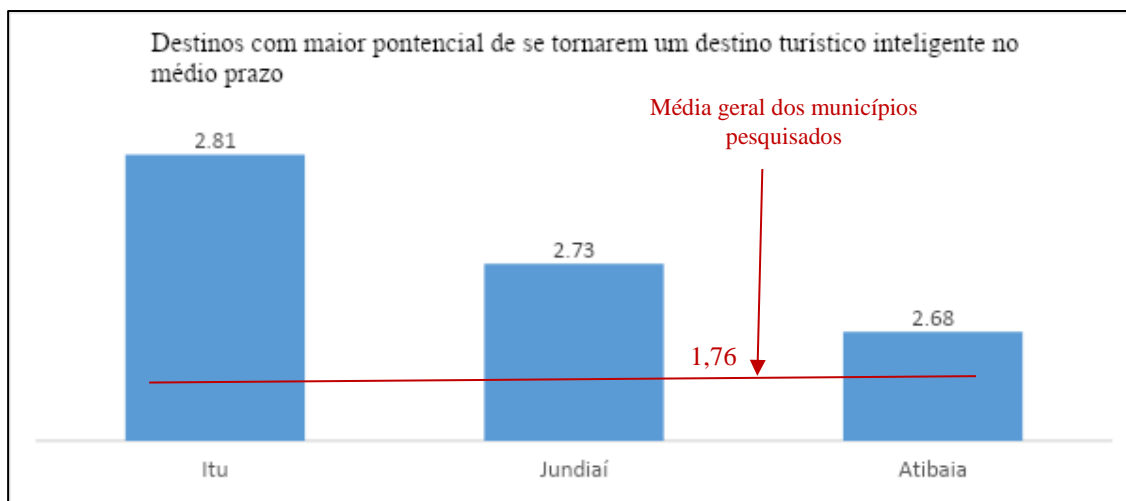


Figura 4.12. Municípios com melhores índices para se tornar um destino turístico inteligente  
Fonte: pesquisa direta elaborada pelos autores

Os questionamentos apresentados na introdução deste estudo serviram como base para as considerações finais, a saber.

- a) A mensuração do atual estágio de desenvolvimento das sete grandes Indicadores pesquisadas, inclusive seus respectivos subitens mostra que nenhuma dessas áreas está plenamente preparada para acolher um projeto voltado a tornar o local, um destino turístico inteligente. A estratificação em níveis, de A a E, mostra que nenhum dos indicadores se situa nos três principais níveis (A a C). O indicador com melhor média – qualidade de vida –, está no nível D, necessitando de um longo prazo para que exista uma melhora geral para que se possa situá-la como um destino turístico inteligente. Indicadores como Sustentabilidade Turística e Sistema de Informações Turísticas, que geraram os valores mais baixos são essenciais para o desencadeamento de um processo que permita com que o município se torne um Destino Turístico Inteligente;
- b) Aspectos pontuais que necessitam de melhoras urgentes estão pulverizados por todos os indicadores. O nível de complexidade dos indicadores e seus respectivos subitens dependem de ações não apenas de natureza pública, mas também com a efetiva participação de grupos associativos representantes do trade turístico, como também da sociedade civil organizada. Tanto os indicadores, quanto seus subitens foram elaborados, com a condição *sine qua non* – de que o destino turístico deve atender as necessidades dos residentes para, em um segundo momento, atender as necessidades dos visitantes. O estudo entende que o bem estar local não deve se desvincular da prática do turismo, de modo que esse seja praticado de forma sustentável social, econômica e ambientalmente;
- c) No que tange às condições específicas de cada um dos destinos, a pesquisa apontou, dentre o universo pesquisado, que não existem municípios situados no Nível A e, que estão plenamente capacitados a se tornarem um destino turístico inteligente no curto prazo e apenas três dos municípios estão situados no nível B podendo, eventualmente, acolher um projeto para se tornar um destino turístico inteligente no médio prazo. Esse número representa apenas 2,63% dos municípios com tal potencial.



Assim, o estudo aponta que o processo de criação de Destinos Turísticos Inteligentes no Estado de São Paulo trata-se de um processo que deve ser planejado considerando um longo prazo de implantação, tendo em vista que indicadores significativos ainda necessitam de um programa de melhoria contínua.

No entanto, existem municípios que estão em um patamar que permite as primeiras ações no médio prazo. Assim as ações são de médio e longo prazo, mas o plano de trabalho deve ser desencadeado no mais curto período de tempo possível, a fim de que se eliminem possíveis contingências que possam ocorrer durante a efetivação do processo. Tais ações devem permitir uma flexibilidade temporal entre as etapas, com prazos máximos e mínimos. A flexibilidade elimina a necessidade de ações repentinas de correção de rumos e possuem maior efetividade. A construção coletiva, participativa e democrática dos programas voltados a tornar o local, um Destino Turístico Inteligente também se interpõe com condição necessária para o sucesso do processo.

## REFERÊNCIAS

- AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación (2016). *Norma Técnica UNE 178501*. Madrid: AENOR.
- Biz. A. A. et al. (2017) Construção da Rota Estratégica do Setor de Turismo para o Estado de Santa Catarina (Brasil): Um Olhar para 2022 in *Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo*. Universitat Alicant. Alicante: Universitat Alicante. 276-300.
- Blanco, J. (2015). *Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital*. Madrid, Espanha: LID Editorial Empresarial
- Brundtland (1987) *Our Common Future: Brundtland Report*. UN - The World Commission on Environment and Development. London: Oxford University Press.
- Bulchand-Gidumal, J. & Pérez-Jiménez, R. (2017). La interoperabilidad de las plataformas tecnológicas de DTI como clave para el despegue de los mismos in *Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo*. Universitat Alicant. Alicante: Universitat Alicante. 262-275.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 377-389).
- \_\_\_\_\_, D. & Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet*. Tourism Management, 29, 609-623.
- \_\_\_\_\_, D. (2003). *E-tourism: Information technology for strategic tourism management*. Londres: Pearson (Financial Times / Prentice-Hall).
- Costa, S. F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Editora Harbra, 2001.
- Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 30(10), 1757-1771. <http://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism.
- Dencker, A. F. M. & Bueno, M. (orgs.) (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Farrell, T., & Marion, J. (2002). The Protected Area Visitor Impact Management (PAVIM) Framework: A Simplified Process for Making Management Decisions. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(1), 31-51.

- Gândara, J. M. et al (2017). Análise das contribuições participativas ao Paraná turístico 2026: pacto para um destino inteligente in *Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo*. Universitat Alicant. Alicante: Universitat Alicante. 115-142.
- Gil, A.C. (2008) Como elaborar projetos de pesquisa, 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). *Smart tourism: foundations and developments*. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. <http://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- \_\_\_\_\_, U.; Yuan, Y. y Fesenmaier, R. (2000). «Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organizations». *Journal of Travel Research*, 3
- INVAT-TUR – Agència Valenciana del Turisme. (2015). *Destinos Turísticos Inteligentes*. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/invattur/manual-operativo-para-la-configuracin-de-destinos-inteligentes>>.
- Ivars, J. A., Solsona, F. J., & Giner, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): El nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 62(2), 327-346. <http://doi.org/10.5565/rev/dag.285>
- \_\_\_\_\_, J. A. (2013). «Destinos turísticos inteligentes». En: Solsona, J. y Pardellas, X. (dir.). *La actividad turística española en 2011*. Madrid: Ramón Areces. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, 473-476
- Laukatos, E.; Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.
- OMT- Organización Mundial de Turismo (2013) *Sustainable Tourism for Development Guidebook. Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries*. OMT Madrid.
- Mccool, S. (1996). *Limits of Acceptable Change: A Framework for Managing National Protected Areas: Experiences from the United States*. Retrieved from [http://www.prm.nau.edu/prm300-old/LAC\\_article.htm](http://www.prm.nau.edu/prm300-old/LAC_article.htm), acessado em 18/06/2018
- Miller, G., & Twinning-Ward, L. (2005). *Monitoring for a sustainable tourism transition: the challenge of developing and using indicators*. Cabi Books.
- Perles, J. (2010). Valorización de productos y reestructuración de destinos turísticos maduros: el papel de las agencias de desarrollo local. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 2: 23-40.
- Perles-Ribes, J., Ramón-Rodríguez, A., Vera-Rebollo, J.F. & Ivars-Baidal, J. (2017). The end of growth in residential tourism destinations: steady state or sustainable development? The case of Calpe. *Current Issues in Tourism*. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2016.1276522>.
- Santella, L. (2006). *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. 2. ed. São Paulo: Hacker.
- Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016) *Destinos Turísticos Inteligentes - Orientações e Estratégicas*. Brasília:SEBRAE.
- SEGITTUR - Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. Madrid: Secretaria de Estado de Turismo/Gobierno de España.

- 
- Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (2012). *Plan Nacional y Integral de Turismo – PNIT*. Madrid: Secretaria de Estado de Turismo/Gobierno de España
- Villela, G. (2017). O SEBRAE e os destinos turísticos inteligentes in: *Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo*. Universitat Alicant. Alicante: Universitat Alicante. 167-188.

## TOURISME INTELLIGENT ET SON RÔLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES VILLES MONTAGNEUSES AU MAROC: CAS D'IFRANE ET SON ARRIÈRE PAYS

**Majda SOUAB<sup>1</sup>**

**souabm@yahoo.fr**

**Bouchta EL KHAZZAN<sup>2</sup>**

**elkhazzanb@yahoo.fr**

**Hanchane Mohamed<sup>3</sup>**

**mhanchane@gmail.com**

### Résumé :

Le Moyen Atlas, chaîne montagneuse, regorge de ressources forestières et hydriques et possède en même temps un réseau de villes qui constituent son paysage géographique : Ifrane, Azrou, Imouzzare, Boulmane, khinefra et des centres ruraux émergents. Ce sont des cités connues par leur grande importance économique et culturelle, mais la plus célèbre quant aux activités touristiques, c'est la ville d'Ifrane. Cette dernière se distingue par sa beauté, sa splendeur et sa belle nature. Ce qui lui permet d'être attractive non seulement à l'échelle nationale mais aussi internationale.

Tout cela a doté ce joyau de l'Atlas de qualités d'une ville intelligente et durable. En effet, elle respecte et remplit toutes les conditions qui contribuent à son développement urbain et éco-touristique. De plus, l'arrière pays de cette ville est riche, en ce sens qu'il renferme le parc national avec une végétation variée, la faune sauvage et paysages naturels et culturels exceptionnels. Par ailleurs, l'importance accordée par le Roi, de tout temps, à cette ville, l'infrastructure considérable, l'Université internationale, l'abondance hydrique, le tissu urbain de style européen font de cette cité un Diamant Vert touristique par excellence.

**Mots clés : Tourisme de montagne – développement durable – ville intelligente – ressources territoriales – valorisation.**

### El turismo inteligente y su papel en el desarrollo de las ciudades montañosas de Marruecos: el caso de Ifrane y sus alrededores

#### Resumen:

El Atlas Medio, cordillera, está lleno de recursos forestales e hídricos y tiene una red de ciudades que constituyen su paisaje geográfico: Ifrane, Azrou, Imouzzare, Boulmane y khinefra. Estas son ciudades conocidas por su gran importancia económica y cultural, pero la más famosa por sus actividades turísticas es la ciudad de Ifrane. Este último se distingue

<sup>1</sup> Enseignante chercheuse, Département de géographie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Dhar El Mahraz. Université de Fès.

Coordinatrice du Master « Villes patrimoniales et développement »

<sup>2</sup> Enseignant chercheur, Département de géographie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Dhar El Mahraz . Université de Fès.

Directeur du Laboratoire Etudes Urbaines

<sup>3</sup> Enseignant chercheur, Département de géographie, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Dhar El Mahraz . Université de Fès.

por su belleza, esplendor y belleza natural. Esto le permite ser atractivo no solo a nivel nacional sino también internacional. Todo esto para dotar a esta joya del Atlas de la calidad de una ciudad inteligente y sostenible, porque respeta y cumple todas las condiciones de desarrollo urbano y ecoturístico. Además de todo esto, el interior de esta ciudad es rico, ya que encierra el parque nacional con vegetación variada, vida salvaje y paisajes naturales y culturales excepcionales. Además, la importancia dada por el rey a esta ciudad, la infraestructura considerable, la universidad internacional, la abundancia de agua, el tejido urbano de estilo europeo hacen de esta ciudad un diamante verde turístico por excelencia.

**Palabras clave: Turismo de montaña - desarrollo sostenible - ciudad inteligente - recursos territoriales - valorización.**

**Smart tourism and its role in the development of mountainous cities in Morocco: case of Ifrane and its hinterland**

**Abstract:**

The Middle Atlas, mountain range, is full of forest and water resources and has a network of cities that constitute its geographical landscape: Ifrane, Azrou, Imouzzare, Boulmane and khinefra. These are cities known for their great economic and cultural importance, but the most famous for tourist activities is the city of Ifrane. The latter is distinguished by its beauty, splendor and beautiful nature. This allows it to be attractive not only nationally but also internationally. All this to endow this jewel of the Atlas of the quality of a smart and sustainable city, because it respects and fulfills all the conditions of urban and eco-tourism development. In addition to all this the hinterland of this city is rich, in that it encloses the national park with varied vegetation, wildlife and exceptional natural and cultural landscape. Moreover the importance given by the king to this city, the considerable infrastructure, international university, the abundance of water, the urban fabric of European style make of this city a tourist green diamond par excellence.

Keywords: Mountain tourism - sustainable development - smart city - territorial resources - valorisation.

**Introduction :**

Le Maroc considère le tourisme comme un secteur prioritaire dans ses choix économiques depuis les années soixante du vingtième siècle. Il était une véritable destination méditerranéenne pionnière dans le nouveau tourisme à cette époque - là, mais il n'a profité que peu de l'investissement précoce dans le marché touristique international en comparaison avec les pays de la rive-nord de la méditerranée. C'est ainsi que continue l'intérêt qu'on accorde au Maroc qui devient ces dernières décennies le ressort puissant du développement économique et social.

De ce fait, le Maroc fait preuve des efforts énormes dans la réalisation des équilibres financiers et des activités économiques qui contribuent à l'amélioration du niveau de vie des habitants. Cependant, ses choix touristiques se caractérisent par la sélection visant plusieurs sites côtiers et quelques villes intérieures en créant pour cet objectif tant d'institutions publiques et semi-publiques. Toutefois les acteurs intéressés ont omis plusieurs espaces qui demeurent exclus de la carte et de paysages touristiques marocains malgré les rôles prépondérants qu'ils jouent à travers l'histoire du Maroc. Cette négligence porte sur des espaces montagneux de 187 741 km<sup>2</sup> et sur une population abondante, approximativement, 30% de l'ensemble des habitants selon le recensement de 2004.

On peut justifier cette marginalisation par deux raisons principales : la première réside dans la difficulté et la complexité de paysages montagneux en ce qui concerne le côté juridique parce que le cadre législatif dans l'espace environnemental n'a pas été mis en vigueur. Quant à la seconde, elle est liée aux reflets politiques résultant des investissements, de l'exploitation des régions montagneuses, des privilèges puisque d'autres espaces (oasis, régions frontalières) ne cessent de réclamer leur part prouvée par l'Etat.

Cependant, si le tourisme de montagne s'est développé de façon satisfaisante dans le Grand Atlas marocain, le Moyen Atlas, lui, n'a pas été atteint par cette dynamique touristique. Quant à la région centrale située autour de la ville d'Ifrane et quelques axes traditionnels (axe des lacs et des sources) sont des espaces uniques qu'ont connu des essais d'exploitation touristique. Et la ville d'Ifrane représente avec le thème de cet article un cas particulier puisqu'il s'agit-là, effectivement, d'une station climatique montagneuse qui a pu, avec son caractère urbain, développer des centres d'estivage avec un classement de catégorie exceptionnelle, d'une clientèle du niveau supérieur en plus d'une dotation d'infrastructures et d'équipements appropriés.

### **Problématique :**

Le tourisme de montagnes représente un secteur prometteur pour le Maroc. La ville d'Ifrane et son arrière pays, objet de notre étude, sont baptisés la capitale des villes montagneuses par excellence. Ce qui l'a qualifiée d'une ville intelligente, c'est-à-dire, une ville qui vit en harmonie avec la nature tout en préservant un environnement intact, sain et propre. Elle procure presque tous les moyens de repos et de paix à ses habitants et à ses visiteurs. De là, on peut formuler les questions suivantes : Est ce que la situation géographique montagneuse est le facteur essentiel du développement de la ville d'Ifrane ? Cette ville et ses zones périphériques ont-elles pu se situer au rang des villes montagneuses intelligentes à l'échelle nationale et internationale ?.

### **Hypothèses :**

- La situation géographique montagneuse distinctive et la pureté de climat ont été à l'origine de la célébrité de la ville d'Ifrane et l'ont dotée d'une place primordiale parmi les villes intelligentes, durables et pérennes du Maroc.



- L'importance accordée à cette ville lui offre la possibilité de préserver sa splendeur, sa beauté et son infrastructure touristique.
- La diversité et la richesse des ressources qui entourent la ville ajoutent une saveur particulière à son esthétique attractive.

### Méthodologie :

La réalisation de ce travail nous contraint à effectuer un ensemble d'enquêtes de terrain de l'espace étudié en vue de connaître réellement les sites touristiques et de recueillir des données crédibles et fiables auprès des institutions concernées.

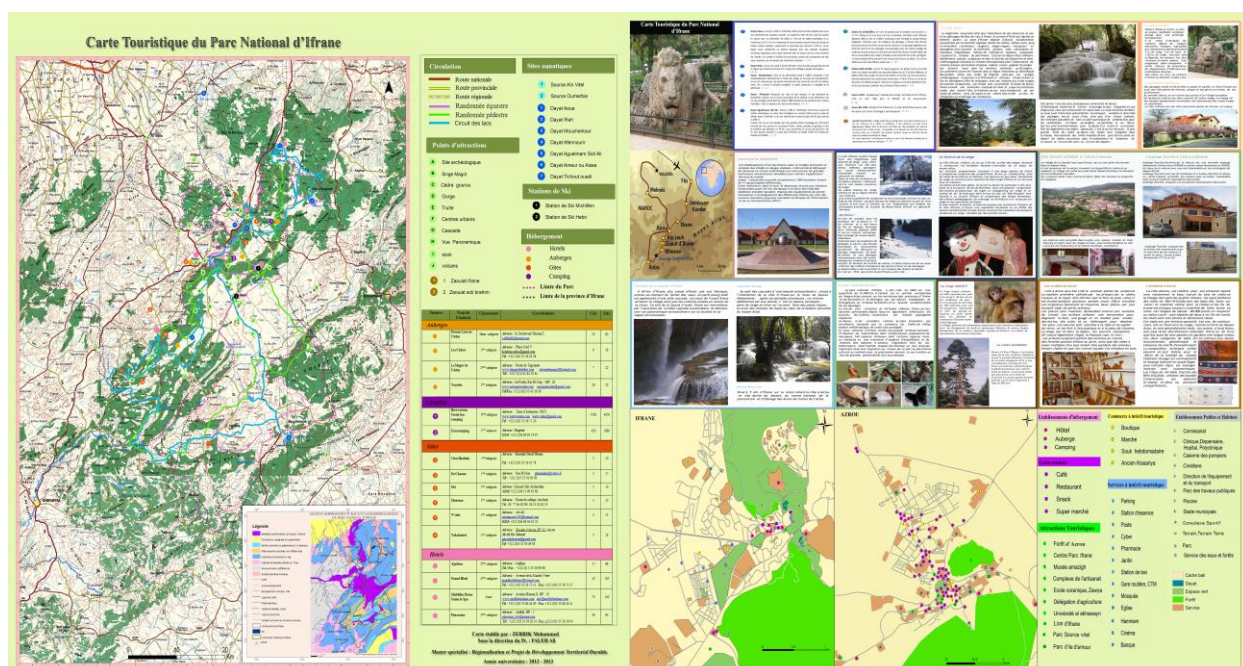
Cela fait l'objet d'une analyse descriptive, déductive, d'abord, pour arriver ensuite à une analyse systémique qui traite minutieusement toutes les dimensions liées dans un cadre régulateur interactif qui tend vers un ensemble de scénarios prospectifs.

## I) Diagnostic territorial des ressources touristiques

L'étude des ressources territoriales relatives au tourisme par le biais d'un diagnostic précis, déterminé, nous permettrait de repérer les faiblesses les menaces et les opportunités offertes de la ville d'Ifrane.

### A) Le cadre géographique

Le site géographique est conçu comme un indicateur fondamental, de toute activité économique d'une région, d'une ville donnée. Quand les centres sont à la portée de tous les touristes, ils sont en même temps capables de drainer ces derniers, sachant que la province d'Ifrane remplit toutes les conditions compatibles de cette attractivité touristique aussi bien dans le monde urbain que le monde rural (carte 1).





Ainsi, il faut souligner que les caractéristiques de cette province en question sont tributaires de sa situation stratégique au Moyen Atlas, en ce sens qu'elle s'ouvre sur deux grandes villes patrimoniales Fès et Meknès. Cela lui assigne, bien entendu, un rôle économique essentiel au niveau national et international.

Ifrane ville vetue de tout temps d'un drap vert, se distingue par un relief montagneux dont le sommet est de 2409 mètres d'altitude. C'est pour cela que cette région connaît des précipitations importantes en hiver atteignant entre 350 mm au sud- ouest et 1100 mm au nord – est et aussi des précipitations neigeuses qui durent à peu près 40 jours chaque année, extrêmement, pluvieuse. Quant à sa température, elle est douce en été et descend jusqu'à sous zéro en hiver.

De ce climat humide, pluvieux, découle une richesse hydrique qui se manifeste dans des lacs (Dayet Aoua- Aglmame- Ighfnourir- Dayet Ifrane- Dayet Hachlaf) et de nombreuses sources ( Ain Vittel – Ain ifrane – Ain kharzouza – Ras ELma- Ben smim).

D'autres potentialités naturelles méritant d'être scrupuleusement détaillées, soulignées et analysées dans le passage suivant.

### **B) Les potentialités naturelles, leurs distinctions et leurs particularités**

Les atouts que possèdent la ville d'Ifrane et ses zones périphériques attirent un nombre considérable de touristes marocains et étrangers qui vont profiter de son climat, la sérénité, l'air pur et frais et, en même temps, pratiquer des activités sportives telles que le ski, la marche et le tourisme de montagne sous toutes ses formes et ses privilèges. Cette ville dispose de 52 hectares d'espaces verts (photos 1-2-3) dont une portion de 52 m<sup>2</sup> pour chaque citoyen dépasse largement la moyenne mondiale de 10m<sup>2</sup>/h<sup>4</sup>. La forêt recouvre une grande partie du territoire de la province : 116 mille hectares, ce qui correspond au tiers de la richesse forestière nationale. Elle renferme aussi un quart de la superficie mondiale du cèdre. Par conséquent, cette forêt joue des rôles essentiels quant aux activités économiques et sociales et assume la responsabilité de la protection de l'écosystème, de l'équilibre biologique, des ressources hydriques et du sol<sup>5</sup>.



<sup>4</sup> - Royaume du Maroc, Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'aménagement de l'espace, Agence urbaine de Meknès, 2011, Etude du plan d'aménagement de la ville d'Ifrane, Rapport Diagnostic Mission2, Juin, p. 86.

<sup>5</sup> - Royaume du Maroc, Ministère de l'intérieure, 2012, Monographie de La Commune Urbaine d'Ifrane, p. 35.

La province renferme aussi des assortiments végétaux diversifiés : 1015 espèces à un pourcentage de 22% des plantes nationales<sup>6</sup>. Toutes ces données permettent à la province de disposer de l'un des parcs les plus réputés du royaume, autrement dit, le parc national d'Ifrane, une réserve où tous les éléments sont réunis pour préserver la biodiversité du milieu naturel, respecter la complémentarité culturelle locale, participer au développement de l'économie nationale et sensibiliser les touristes au respect des citoyens et des espaces qu'ils foulent de leurs pieds bienveillants.

En fait les forêts de cèdre de ce parc ont été classées par l'UNESCO comme patrimoine mondial, réserve naturelle et culturelle en 2016 pour les paysages magnifiques qu'elles recèlent durant les quatre saisons de l'année et pour la mémoire qui évoque le passé lointain, authentique.

### **C) Le réseau hydrique : espace vivant attirant les amateurs de la chasse et les adeptes de la nature.**

#### **a) Etendues d'eau naturelles**

De grandes quantités de pluies et de neiges alimentent la ville d'Ifrane et entraînent l'infiltration des eaux qui constituent essentiellement la richesse hydrique souterraine et des ruissèlements superficiels qui renforcent les activités agricoles. On peut y recenser 21 lacs et barrages collinaires et des cascades (photo 4) dans lesquels vivent plusieurs espèces de poissons, entre autres, la truite d'eau douce locale et la truite de couleurs d'arc-en-ciel.

#### **b) Etendues hydriques artificielles**

Ce sont de petites flaques d'eau artificielles telles celles d'Amarass, sidi Moumen, Hachlaf, Zroka qui viennent d'être créées à partir des sources naturelles depuis le Protectorat. En effet, en 1957, une station a vu le jour pour l'élevage de poissons au Maroc : station Ras Elmae pour faire connaître aux touristes les poissons d'eau douce et les autres animaux sauvages aquatiques du Moyen Atlas.

Cette station (photo5) assure une mission d'information et d'éducation en matière de protection des milieux aquatiques. Une tournée au sein de la station s'effectue pour la découverte de ses différentes infrastructures et techniques de pisciculture. Ces activités offrent sans doute, aux visiteurs l'occasion d'améliorer leurs connaissances en matière de salmoniculture, de protection du patrimoine piscicole et de découvrir les loisirs de la pêche sportive<sup>7</sup>.

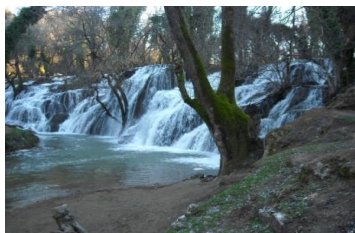
### **D) Le patrimoine culturel matériel et immatériel**

La province d'Ifrane possède un héritage culturel, artistique extrêmement riche sur lequel s'appuie l'industrie de tourisme dans la région. Cela permettra, sans doute l'attractivité des touristes assoiffés de découvrir un espace où pullulent toutes sortes de curiosités et d'exotisme :

<sup>6</sup> - Direction Régionale des Eaux et Forêts du Moyen Atlas, Service Provincial des Eaux et Forêts d'Ifrane, 2007, Projet d'aménagement et de protection des massifs forestiers de la Province d'Ifrane, Plan d'Aménagement et de Gestion du Parc National d'Ifrane, Mai, BRL ingénierie, p. 17.

<sup>7</sup> - L'opinion, 2016, Station Ras El Mae : Une unité d'élevage de poissons d'eau froide qui contribue au développement du Tourisme de pêche, [www.l'opinion.ma](http://www.l'opinion.ma), 19/01/2016.

Ph.4 Cascades d'eau à Ifrane



Ph.5 Station Ras Elmae (pisciculture) Ph. 6 Musée écologique



Source : Délégation du tourisme à Ifrane, 2017

- Maison de la cédraie par laquelle le touriste s'informe sur l'environnement de cette espèce d'arbre ; sa création sa contribution dans les composantes de la culture locale.
- Maison du parc naturel avec son musée écologique (voir photo 6) qui expose la richesse et la diversité du patrimoine (floristique et faunistique) végétal et animal à travers des tableaux, des modèles et des photos explicatifs.
- Ensemble de l'industrie artisanal qui recèle des chantiers de sculpture sur bois, de reproduction des tapis et des djellabas, des « handirs » à caractère amazighe, le fer maniable, produits de terroir ayant une haute qualité de marque distinctive, symbole, entre autres, l'homme et la nature reflétant l'écosystème particulier dans la région<sup>8</sup>.
- Le bercail (maison de moutons), sous forme de pâturage modèle ayant une nuance culturelle éducative, récréative où s'exposent de différentes espèces de moutons élevées au Maroc, activités pastorales et la vie quotidienne des éleveurs locaux.
- Amphithéâtre en plein air qui accueille des festivals culturels et des pièces de théâtre, c'est un lieu de rencontre des jeunes par excellence.
- Des sites patrimoniaux, entre autres, les Zawyas, les kasbas, les forteresses, le grand rocher Azrou classé patrimoine national et le site Boutrouba qui date de l'ère néolithique relative au dernier âge de pierres.

Nous constatons, en fin de compte, que la province d'Ifrane jouit, de tout temps, d'innombrables ressources patrimoniales, culturelles, naturelles, forestières et hydriques qui témoignent d'une place capitale qu'elle occupe au Moyen Atlas.

Nous abordons maintenant le volet des activités touristiques que cherchent ceux qui tentent souvent d'échapper aux ennuis et aux travaux routiniers au sein du gigantisme humain polluant des villes.

## **II) Les activités touristiques de montagne : des potentialités à valoriser**

Dans le cadre d'une diversité de produits touristiques, l'émergence de la solidarité locale et devant l'accroissement du phénomène du tourisme mondial, un ensemble d'interventions a été mis en œuvre dans l'espace étudié.

### **A) Les randonnées touristiques**

<sup>8</sup> - JENNAN L., 2009, Ressources naturelles et développement territorial au Maroc, Cahiers Géographiques, Fès, n°6, pp.1-10. (En arabe)

Pour découvrir les mystères naturels et écologiques et connaître le produit touristique divers des montagnes (paysages, panoramas montagneux et forestiers, grottes et rochers ...), les responsables et les acteurs locaux ont créé des axes et des parcours en vue d'ouvrir des champs libres aux excursions en randonnées collectives ou individuelles dirigées par un guide touristique à pied, à dos de mulet à dos d'âne ou à vélo : (photos 7-8).

- Parcours pédestre : cette activité sportive est préférée par la majorité des touristes notamment ceux venus de l'étranger.
- Parcours des chevaux (course équestre) ce parcours dont la longueur atteint 25 km, perce les forêts des cèdres qui datent de plusieurs décennies (cèdre Gouraud).
- Parcours des vélos qui va de pair avec la nature géomorphologique et les reliefs du Moyen Atlas.

Ph. 7 excursions en randonnées à pieds    Ph. 8 excursions en randonnées à vélo    ph.9 sports d'hiver



Source : Délégation du tourisme à Ifrane, 2017

## **B) Les sports d'hiver**

Le tourisme d'hiver coïncide souvent avec les précipitations de neige sur les hauteurs du Moyen Atlas dont l'épaisseur atteint jusqu'à 60cm. La durée de l'enneigement varie entre 45 et 50 jours environ. Ces sports d'hiver comme le ski (photo 9), cascades de montagne, moto- cross, sport pédestre commencèrent depuis 1936<sup>9</sup>. Ainsi, dans un environnement naturel purement montagneux, on se demande en quoi Ifrane est une ville intelligente et capitale touristique au Moyen Atlas.

### **III) Ifrane, ville intelligente et capitale touristique montagneuse du Maroc.**

Il ressort du diagnostic qui précède que les zones périphériques de la ville d'Ifrane se distinguent par leurs atouts stratégiques et leur offre d'occasions d'emplois, pour promouvoir et développer énormément d'activités ayant des relations étroites avec le secteur touristique.

## **A) Ville d'Ifrane : création et évolution**

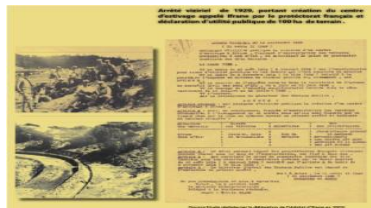
<sup>9</sup> - Mailly, R., 1948, Le Ski au Maroc, in BESM, volume X, n° 37, p. 36.



Le toponyme d'Ifrane signifie : « grottes », étymologiquement, mot amazighe « Ifrane ». En effet, Ifrane a été nommée « Tourtit » en langue amazighe et « jardin » en langue arabe, mais historiquement, c'est le mot Tourtit qui est le vrai toponyme de la ville d'Ifrane actuelle.

En 1928, le résident général français Eric Labonne a découvert la région où il avait créé pour la première fois la place militaire. Et au cours des années 30 du siècle dernier, avec le décret et la décision de l'autorité française (photos 10-11-12) les pratiques touristiques commencèrent pour accompagner le développement qu'a connu l'Europe dans le domaine de tourisme de divertissement.

Ph.10 Arrêté de création d'Ifrane



Ph.11 chantier hôtel Michlifène



Ph.12 l'hôtel après rénovation



Après la récupération de l'indépendance au Maroc, la place du tourisme a régressé au Moyen Atlas étant donné que les responsables à ce temps-là ont focalisé sur le tourisme balnéaire du nord et du sud répondant à la demande impérieuse des touristes étrangers.

Cependant vers les années 70, un changement remarquable a redonné au joyau de l'Atlas son importance touristique initiale, grâce aux directives, aux orientations et à l'attention accrue royales. De ce fait, elle est devenue jusqu'à nos jours une ville intelligente, durable, capitale touristique d'estivage de montagne.

En moins de trois quarts de siècle, la ville d'Ifrane est passée de l'état d'un modeste petit centre d'estivage dont les installations plus ou moins provisoires étaient éparpillées entre les chênes et les cèdres millénaires du Moyen Atlas, à une charmante, pittoresque ville de détente et de quiétude unique en son genre au Maroc. Avec sa nouvelle fonction universitaire, elle joindra à ses qualités récréatives, une activité intellectuelle scientifique et culturelle intense, qui portera son rayonnement, bien loin, au-delà des frontières nationales<sup>10</sup>.

A partir de là, la ville a acquis trois fonctions fondamentales : administrative, culturelle et touristique, ce qui justifie le renforcement de son rôle en tant que ville de secteur tertiaire.

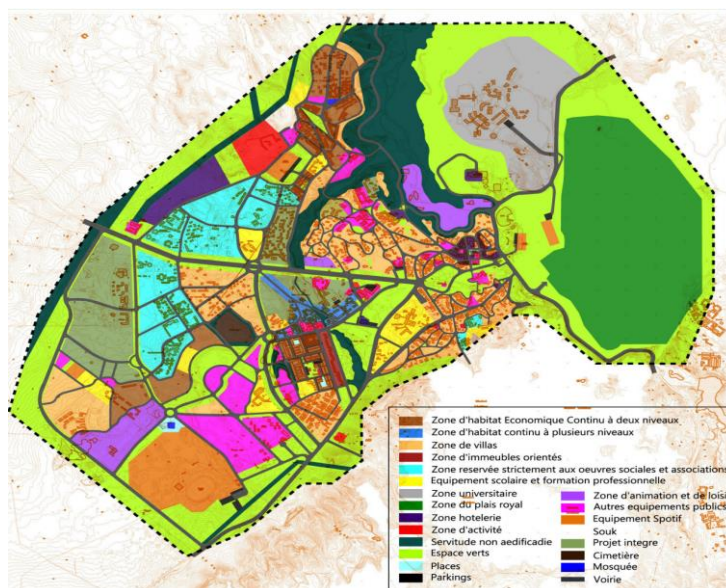
### **B) Equipements touristiques : offre diverse privée et publique**

La superficie réservée aux équipements touristiques à Ifrane s'étend sur 102 hectares. Là, la structure touristique se répartit en trois secteurs principaux : l'hôtellerie privée qui occupe 15 hectares, les structures d'accueil collectives dépendantes des établissements publics et semi- publics et le secteur privé sur une superficie de 61

<sup>10</sup> - Royaume du Maroc, Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'aménagement de l'espace, Agence urbaine de Meknès, op.cit. p.6.

hectares. Le reste consacré aux divertissements et aux loisirs touristiques, s'étend sur 26 hectares<sup>11</sup>.

Figure n°1 Plan d'aménagement homologué en 1998



Source : Agence urbaine de Meknès 2019

### a) La structure hôtelière à Ifrane : Etat des lieux

Le nombre d'hôtels à Ifrane et son arrière pays a rapidement évolué entre 2010 et 2015 parce qu'il est passé de 22 à 70 unités. Quant au nombre de lits, il est passé de 1600 à 3416 lits dont la croissance a dépassé 113% pendant la même période. Cette ville offre une diversité d'hôtels dont la capacité d'hébergement atteint 60%. Le reste se répartit sur les autres communes territoriales (photo 13).

Ph.13 -14 -15 : Equipements hôteliers, campings et institutions des œuvres sociales



### b) Les centres d'estivage collectifs

Il s'agit des centres d'estivage dépendant des institutions des œuvres sociales liées aux secteurs publics, semi-publics et privés (photo 15). Cette expérience remonte à l'époque du protectorat. Mais elle a été adoptée par les institutions et les services de l'Etat après la récupération de l'indépendance (ONCF, OCP, La poste, les

<sup>11</sup> - Etude du plan d'aménagement de la ville d'Ifrane, op.cit, p. 47.

banques...). Le nombre de ces centres atteint une soixantaine environ, jusqu'à 2016. Ils disposent de 2400 lits soit 60% de l'ensemble des régions touristiques nationales. Quant aux campings de vacances d'été, ils sont organisés par les associations éducatives et culturelles agissantes sous la tutelle du ministère de la jeunesse et des sports. Leur nombre atteint 12 sites avec une capacité de 10.000 estivants, c'est-à-dire plus de 50% du volume de cette catégorie à l'échelle nationale (photo 14).

### **c) Evolution du logement secondaire à Ifrane**

Ce genre d'habitat s'est développé depuis le protectorat au Maroc. Mais la rapidité de son extension coïncide avec le développement de la culture d'estivage qui caractérise les communautés marocaines ces dernières années. On 1997 le type de maison en question n'a pas dépassé 380 logements, mais après l'apparition des projets immobiliers urbains à Ifrane, ce phénomène s'élève à 1000 logements environ, en 2016.

### **d) L'hébergement informel**

L'enquête menée par la délégation du tourisme à ifrane montre que ce type d'hébergement représente une capacité dépassant 2650 unités dont 185 sont destinées au loyer durant toute l'année, alors que 1170 s'exploitent pendant les week – end et les vacances scolaires d'hiver et de printemps. Cet hébergement est en évolution continue, bien entendu, une ressource supplémentaire selon les saisons de l'année où la valeur de loyer oscille entre 200 à 600Dh par jour, ce qui porte atteinte aux activités hôtelières surtout pendant les périodes d'estivage. Toutefois, la loi 14-80 prévoit un compromis pour ce type d'hébergement en vue de le classer parmi d'autres genres d'hébergements touristiques.

### **e) La demande concernant les hôtels classés**

En chiffres, 74163 touristes ont visité Ifrane en 2015, ce qui correspond à une progression de 141% par rapport à 2010. La même évolution qu'a connue le nombre de nuitées puisqu'il a atteint 196 366 nuitées en 2015, avec un pourcentage de 196% en comparaison avec 2010. Le taux d'occupation des chambres est de 25% en 2015 par opposition à 17% en 2010.

Le pourcentage des nuitées le plus élevé observé dans les résidences hôtelières dépendant des institutions publiques et privées, atteint 59%, Suivies des hôtels de trois étoiles avec 14%. Le reliquat est réparti sur les autres catégories d'hébergement touristique classées.

## **C) Domination/ hégémonie du tourisme intérieur**

La ville d'Ifrane polarise la plupart de ses clients de l'intérieur du Maroc, étant donné que la bourgeoisie et les cadres supérieurs de l'Etat concourent pour y pratiquer le tourisme de montagne, par opposition aux régions du sud qui polarisent leurs touristes



des pays européens<sup>12</sup>. Dans de nombreux pays y compris le Maroc, les recherches sur les activités touristiques confirment que la pratique de tourisme dans toutes ses formes modernes relève d'une question urbaine liée à l'ouverture sur les cultures occidentales avec le changement du mode de vie<sup>13</sup>. C'est pourquoi, le désir de voyager augmente au fur et à mesure que le volume des villes se développe à travers le territoire national<sup>14</sup>. Ainsi, le nombre de touristes marocains prend du terrain avec 129028 nuitées soit un pourcentage de 84% entre janvier et août en 2016, mais la moyenne des nuitées ne dépasse pas trois jours, suivis par les français avec 5%, les RME avec 4% et des nationalités arabes de 3%.

**Tableau n°1 : Répartition des touristes dans les villes de montagne marocaines selon le nombre et les nuitées entre 2010 et 2015**

Villes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes	Nombre de touristes
	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
Chefchaouen	24149	37820	23027	36821	26660	40924	28000	36821	30969	45890	31343	46253
<b>Ifrane</b>	<b>30751</b>	<b>63819</b>	<b>61325</b>	<b>114556</b>	<b>84476</b>	<b>175167</b>	<b>85793</b>	<b>114556</b>	<b>77717</b>	<b>180496</b>	<b>73349</b>	<b>196471</b>
Azilal	14209	23419	16173	33548	18717	40073	24177	33548	28866	58505	24691	48288
Khenifra	16842	21084	10263	13909	10250	14339	10491	13909	9142	12919	8237	10960
Midelt	222	243	6788	7360	9313	10211	6178	7360	3989	4419	4796	5287
Total	86173	146385	117576	206194	149416	280714	154639	206194	150683	302229	142416	307259

Source: Ministère du Tourisme, février 2017.

Toutefois, ces nombres ne reflètent pas le volume exact du tourisme intérieur national parce que la plupart des marocains recourent à des moyens de logement divers selon leurs possibilités matérielles et leurs comportements touristiques. Le tourisme de luxe n'est pas à la portée de toutes les bourses à Ifrane, ce qui brouille la précision de leur nombre à travers le territoire de la province. Nous avons affaire, ici un tourisme en famille ou individuel qui contribuent largement au développement local et national.

### **C) Tourisme de montagnes à Ifrane : quelle contribution dans le développement local ?**

Le tourisme de montagne est devenu une séquence importante dans le processus de développement à travers le territoire de la province. Ce qui incite l'Etat à cristalliser un ensemble d'études, de lois, et de stratégies en vue de précipiter les occasions de renouvellement et d'équipement des structures d'accueil et d'infrastructures au

<sup>12</sup> - OUJAMAE A, 1999, Tourisme et espace au sud intérieur Du Maroc : Cas de Ouarzazate et Er-Rachidia, D.E.S en géographie, Faculté des Lettres de Rabat, p.21 (en arabe).

<sup>13</sup> - BERREINE M, 1991, Tourisme national et migrations de loisirs au Maroc. Etude géographique, Publications séries et thèses, Faculté des Lettres de Rabat p. 148.

<sup>14</sup> - PEARCE D, Géographie du Tourisme, Ed. NATHAN, Paris, p. 44.

Moyen Atlas. Tout cela fait partie des notions de pacte national pour l'aménagement de territoire, et de promotion de l'espace rural montagneux en général. Mais, quelques questions s'imposent : Excite- t- il des contraintes qui peuvent empêcher de réaliser un tel objectif ? quelles sont les occasions offertes qu'on peut saisir pour hisser les activités touristiques à Ifrane ?

#### **a) Coercitions du développement du secteur du tourisme de montagne**

Malgré le rôle positif que joue le tourisme de montagne à Ifrane et ce qu'il réalise au niveau économique, social et spatial, la région s'affronte à un ensemble de difficultés entravant le développement du secteur en question. On peut résumer ces contraintes dans ce qui suit :

- Extension des unités d'hébergement non classées s'opposant à une offre touristique, déterminée ;
- Absence de stratégie intégrée unifiée, par les acteurs pour promouvoir le marketing de la destination Ifrane ;
- Insuffisance au niveau de la formation professionnelle dans le domaine des métiers touristiques et insuffisance de guides de montagne officiels ;
- Ville d'Ifrane, destination touristique de passage, à peine, un séjour éphémère ;
- Complexité des mesures dans le domaine touristique ;
- Insuffisance de services et d'équipements qui doivent être parmi les éléments impérieux touristiques à Ifrane ;
- Difficultés d'accessibilité et d'accueil dans l'espace rural.

Aussi, tous ces défis sont – ils à relever. C'est pourquoi débayer le terrain et enlever toutes ces contraintes exigent une approche soutenue par la complémentarité et la cohésion dans les rôles pouvant mobiliser tous les acteurs pour renforcer les atouts touristiques de la ville et améliorer le niveau des investissements.

#### **b) Projets touristiques en cours de réalisation et perspectives du développement à Ifrane**

La ville d'Ifrane et son arrière pays connaissent une dynamique remarquable en ce qui concerne le développement de la structure d'accueil et le renforcement de ses capacités concurrentielles.

**Tableau n°2 Projets touristiques en cours de réalisation /Année 2016**

Type	Unité	Nombre de clés	Nombre de lits	*Emploi	Estimation de coût d'investissement
RIPT	01	114	456	40	70 000 000
Résidences de tourisme	01	52	312	26	25 444 000
Hôtels	05	124	248	88	10 374 930
Auberges	02	24	48	16	1 200 000
Gîtes	10	49	102	50	12 435 000
Fermes d'hôtes	01	04	08	04	800 000
Maisons d'hôtes	01	25	50	16	12 600 000
Relais	01	04	16	04	8 308 000
Golf	01	18 trous		30	41 000 000
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>396</b>	<b>1240</b>	<b>274</b>	<b>189 361 930</b>

Source : Ministère du tourisme Délégation Provinciale d'Ifrane, octobre 2016.

Un total de 23 projets touristiques est en cours de réalisation dans la province d'Ifrane par les promoteurs privés marocains et étrangers pour un montant global d'environ 190 millions de dirhams. Mais, malheureusement, la plupart de ces projets ne sont pas encore achevés jusqu'à nos jours.

Quant aux projets qui étaient en cours d'étude en 2016, on les résume dans le tableau suivant :

**Tableau n°3** Projets touristiques en cours d'instruction /Année 2016

Type	Unité	Nombre de clés	Nombre de lits	*Emploi	Estimation de coût d'investissement
Résidences de tourisme	04	210	876	219	304 578 715
Hôtels	03	95	190	121	86 123 600
Maisons d'hôtes	01	08	16	26	45 000 000
Auberges	01	09	18	05	1 680 000
Gîtes	03	19	38	14	2 345 000
Fermes d'hôtes	03	16	32	17	5 340 000
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>357</b>	<b>1170</b>	<b>402</b>	<b>445 067 315</b>

Source : Ministère du tourisme Délégation Provinciale d'Ifrane, octobre 2016.

Les activités touristiques à Ifrane attirent toujours l'attention du secteur privé étant donné que 15 projets en cours d'étude offriront environ 402 occasions d'emplois et une capacité d'hébergement supplémentaire qui atteindra 1170 lits. Cela signifie que l'espace d'Ifrane constitue un champ propice aux investisseurs sachant que cette ville a toujours besoin de plus d'unités touristiques pour pouvoir se qualifier et répondre positivement à la forte demande des équipements touristiques notamment en été.

## Conclusion

La situation géographique de la ville d'Ifrane et de sa périphérie très riches contribue au développement de l'activité touristique. Depuis sa fondation à nos jours, cette ville occupe une place prépondérante sur tous les niveaux social, économique, culturel, touristique etc.. Tout cela lui a permis de conserver sa splendeur et son occupation du meilleur rang mondialement au niveau des villes les plus propres et intelligentes.

La ville d'Ifrane cueille, aujourd'hui, les fruits de son rythme galopant de croissance à partir de ses zones périphériques qui pullulent de ressources territoriales exceptionnelles et uniques en leur genre.

Cependant, il importe de souligner que la ville d'Ifrane a besoin d'une stratégie, d'une feuille de route claires et prometteuses, du marketing, d'animation culturelle et du renforcement d'une économie écologique qui puissent témoigner de ses qualifications naturelles et culturelles. Ainsi, cette approche de mise en valeur dans un cadre de point de vue intégré avec la mobilisation de tous les acteurs concernés révèle tous les aspects attrayants de cette ville capable de subjuguier le cœur de tous les adeptes du tourisme de montagne.

Cette voie du développement réside dans une gestion équilibrée des ressources touristiques et leur valorisation sans porter atteinte à ses équilibres écologiques, surtout, sous la pression des changements climatiques que vit actuellement le monde entier.

### **Bibliographie :**

**BERREINE M**, 1991, Tourisme national et migrations de loisirs au Maroc. Etude géographique, Publications séries et thèses, Faculté des Lettres de Rabat.

**BERREINE M**, et **all**, 2009, Tourisme national, tourisme des étrangers : Quelle articulation en Méditerranée ? Publications de la FLSH Rabat- Série Essais et Etudes n°41.

**BERREINE M**, et **NAKHLI S**, 2011, En marge des grands chantiers touristiques mondialisés, l'émergence de territoires touristiques « informels » et leur connexion directe avec le système monde, Revue Méditerranée, Numéro spécial, Le Maghreb dans la Mondialisation, subalternité et fragmentation territoriale, n°116, pp. 115-122.

**BILLAND A.**, 1996, Développement touristique des parcs de montagne au Maroc : principes de zonage et d'aménagement, Revue de Géographie Alpine, n°4, p. 95-108.

**BOUJROUF S**, 1996, La montagne dans la politique d'aménagement du territoire au Maroc, Revue de Géographie Alpine, n°4, p. 37-50.

**Direction Régionale des Eaux et Forêts du Moyen Atlas, Service Provincial des Eaux et Forêts d'Ifrane**, 2007, Projet d'aménagement et de protection des massifs forestiers de la Province d'Ifrane, Plan d'Aménagement et de Gestion du Parc National d'Ifrane, Mai, BRL ingénierie.

**HAJIB S.**, 2004, L'écotourisme : un outil de valorisation des aires protégées au Maroc - Cas du parc national du Souss Massa, Note de service pour le Ministère de l'Environnement, 6 p.

**JENNAN L.**, 2005, Pour un développement du tourisme et des loisirs dans la province de Sefrou, Cahiers Géographiques, Fès, n° 2, pp. 23-32.

**JENNAN L.**, 2009, Ressources naturelles et développement territorial au Maroc, Cahiers Géographiques, Fès, n°6, pp.1-10.(En arabe)

**LOWENGUTH S.**, 2005, Valorisation paysagère et touristique du Parc national du Tazekka, Mémoire de Master 2 "Paysages et territoires ruraux", Université de Tours, 148 p.

**MAILLY, R.**, 1948, Le Ski au Maroc, in BESM, volume X, n° 37.

**MILIAN Johan**, 2007, Le dilemme entre développement et protection dans les montagnes du Maroc - le cas des parcs du Moyen Atlas, In Géo carrefour, Vol. 82/4 , pp 177-186.

**MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE**, Plans de développement régionaux - Régions de Fès-Boulemane, Meknès-Tafilalt et Taza-Al Hoceima-Taounate.

**MOUNKACHI H.**, 1996, Le rôle du tourisme dans le développement local du Haut Atlas Central marocain, Thèse de Doctorat de Géographie, Université d'Aix en Provence.

**L'opinion**, 2016, Station Ras El Mae : Une unité d'élevage de poissons d'eau froide qui contribue au développement du Tourisme de pêche, [www.l'opinion.ma](http://www.l'opinion.ma),

**OUJAMAE A.**, 1999, Tourisme et espace au sud intérieur Du Maroc : Cas de Ourzazate et Errachidia, D.E.S en géographie, Faculté des Lettres de Rabat, p.21 (en arabe).

**PEARCE D.**, 1993, Géographie du Tourisme, Ed. NATHAN, Paris, 391p.

**PEYRON M.**, 2004, L'éco-tourisme comme levier de développement des ressources territoriales : le cas des massifs orientaux de l'Atlas marocain, Montagnes Méditerranéennes, n° 20, p. 187-194.

**PRALONG J.-P.**, 2004, Le géotourisme dans les régions de Crans-Montana-Sierre et de Chamonix-Mont-Blanc, in REYNARD E. & PRALONG J.-P. (Eds.) 2004, Paysages géomorphologiques, Lausanne, Travaux et Recherches n°27, p. 225-241.

**RODARY E.**, 2001, Les espaces naturels : L'aménagement par la participation ? Mise en réseau et territorialisation des politiques de conservation de la faune en Zambie et au Zimbabwe, Thèse de Géographie. Université d'Orléans, 533 p.

**SAÏGH BOUSTA R., ALBERTINI F. (dir.) et BOUJROUF S. (coord.)**, 2004, Le tourisme durable - réalités et perspectives marocaines et internationales, Actes du Colloque organisé par l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, 22-24 mai 2003, 436 p.

**TRIBAK A., LOPEZ LARA E., BONILLA J.-M. et LAAOUANE M.**, 2006, Activités touristiques et développement durable dans un espace montagnard marocain : cas du Moyen Atlas Oriental au Sud de Taza (Maroc), Colloque "Tourisme durable en montagne", 4 & 5 mai, Université de Pau.

**ZARGUEF A.**, 2005, Le tourisme de montagne : un acteur méconnu du développement local (la contrée d'Igherm, Anti-Atlas Occidental, Cahiers Géographiques, Fès, n° 2, pp. 51-55.

## LA COMMUNICATION TOURISTIQUE DIGITALE : STRATÉGIES DE L'OFFICE NATIONAL MAROCAIN DU TOURISME (ONMT)

**Chahida EL IDRISI,**  
Enseignante-chercheuse

[Chahida2006@hotmail.fr](mailto:Chahida2006@hotmail.fr), ENCG-Dakhla, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

### Résumé

Etant une activité fortement liée au marché mondial, à l'émergence des outils de l'information et de la communication et au foisonnement d'internet, de sorte qu'ils impactent les comportements et les attitudes des consommateurs (les touristes), l'élaboration des programmes et des stratégies communicatives numérique dans le secteur touristique devient une nécessité managériale et organisationnelle qui implique acteurs publics et privés.

La présente feuille de recherche vise à étudier le concept de la communication touristique, et à analyser ses formes et ses supports, en particulier ceux en relation avec la communication digitale. Cette étude vise à identifier certains supports de communication touristique numérique des institutions officielles notamment ceux réalisés par l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), et mettre en évidence les stratégies communicatives digitales comme formes d'attractivité territoriale et de construction de l'image de marque des destinations touristiques.

### Mots clés

Communication touristique, digitale, image de marque, identité numérique, marque territoriale, sémiotique visuelle.

### Abstract

Being an activity strongly linked to the global market, the emergence of information and communication tools and to the proliferation of the Internet, so that they impact the behaviors and the attitudes of the consumers (the tourists), the development of programs and communicative digital strategies in the tourism sector becomes a managerial and organizational necessity that involves public and private actors.

This research paper aims to study the concept of tourism communication, and to analyze its forms and media, especially those related to digital communication. This study identify certain digital tourist communication supports of official institutions, especially those made by the Moroccan National Tourist Office (ONMT), and to highlight digital communication strategies as forms of territorial attractiveness and branding city.

### Keywords

Tourism communication, digital, branding city, digital identity, territorial mark, visual semiology.

## 1. INTRODUCTION

L'émergence des nouvelles technologies et le développement des moyens de l'information et de la communication ont incontestablement bouleversé tous les domaines, notamment le secteur touristique. En effet, pour promouvoir une destination touristique, vendre un territoire et attirer les touristes, il semble évident de les faire connaître, et les mettre en valeur à travers les stratégies de la communication touristique. Dans ce sens, différentes entités peuvent communiquer sur un territoire, qu'elles soient publics (Office du tourisme, délégation du tourisme...), privés (professionnels du secteur : agences...) ou individus (bloggeurs...), dont le but est de promouvoir son attractivité, en utilisant les outils et les supports de la communication numérique, surtout avec le foisonnement des sites internet et des réseaux sociaux d'une part, et les changements des attitudes et des comportements des consommateurs (touristes) d'autre part.

Dans ce contexte, et en cohérence avec la vision 2020 du Tourisme et la révolution numérique, qui impacte l'ensemble des pratiques touristiques, l'Office National Marocain du Tourisme a opéré une "Stratégie digitale et numérique du tourisme", qui consiste à repositionner l'offre touristique à travers la promotion digitale, en se basant principalement sur l'énorme possibilité de communication qu'offre le numérique.

Afin de saisir la portée de cette stratégie communicative, ses points forts et ses points faibles, le présent article présente les différentes formes et supports de la communication touristique digitale, élaborés dans ce cadre par l'ONMT afin de promouvoir la destination Maroc; d'où la problématique est la suivante : Quels sont les supports de la communication touristique digitale établis au Maroc? Parviennent-ils à créer une identité numérique de la destination touristique marocaine ? Et comment réussir la construction d'une image de marque territoriale réputée?

Pour aborder cette réflexion, nous proposons l'étude du cas de la communication touristique digitale réalisée par l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), tout en se référant aux apports de l'approche de la sémiologie visuelle et de la méthode SWOT. Il s'agit d'explorer et d'analyser les formes de la communication touristique digitale, en se basant sur un corpus constitué de trois sites web officiels, des pages facebook, et des contenus partagés sur youtube, afin d'étudier la stratégie communicative digitale, et esquisser les mécanismes de la production d'une identité numérique.

Nous définirons dans une première partie, plus théorique, la communication touristique. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à la description et l'analyse des supports de la communication touristique digitale de l'ONMT, comme cas d'étude. Enfin, nous nous pencherons sur le rôle du numérique dans la construction de l'image de marque territoriale.



## 2. CADRE CONCEPTUEL SUR : LE TOURISME ET LA COMMUNICATION

Tout d'abord, il convient de s'attarder sur la notion de « la communication touristique » en rappelant le contexte dans lequel elle émerge, l'importance des supports de la communication digitale qui sont intimement liés aux stratégies de la communication touristique. Ainsi, il semble légitime de poser les questions suivantes : Quelles sont les conséquences de l'association de ces deux champs : communication et tourisme ? Dans quelle forme de communication, le tourisme peut-il se situer ? Comment peut-on définir la communication touristique ?

### 2.1. Définition du tourisme

Aussi antique que l'Histoire, le tourisme remonte aux origines de l'Homme sur terre. Le terme « tourisme » commence à se propager depuis la première décennie du XIXe siècle, précisément en 1811. Il renvoie à tout voyage divertissant. Ainsi, considéré comme un phénomène social, naturel, économique, relationnel et culturel, sa définition se diffère en fonction des chercheurs et du champ disciplinaire.

L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) le définit comme étant « *l'ensemble des 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 et autres motifs* ». Ainsi, si cette définition se présente comme un cadre de référence qui perçoit le tourisme comme un déplacement des individus, pour une durée limitée, dans un lieu nouveau. L'historien du tourisme, Marc Boyer, met l'accent sur la dimension culturelle du phénomène, il souligne que le tourisme renvoie à l'« *ensemble des phénomènes résultant du voyage et du séjour temporaire de personnes hors de leur domicile, en tant que ces déplacements satisfont, dans le loisir, un besoin culturel de la civilisation industrielle* »<sup>1</sup>.

Il en résulte des définitions précédentes que le tourisme désigne le déplacement d'un individu de son lieu de résidence habituelle à d'autres endroits afin de satisfaire ses besoins en matière de loisirs, ou pour d'autres fins (culturels, religieux), à condition que la période de cette résidence soit moins d'une année.

Ainsi, le XXe siècle est marqué par le développement d'une manière spectaculaire du tourisme, dû à la progression des acquis sociaux de la classe moyenne qui lui ont permis d'accéder aux loisirs, l'évolution des moyens de transport, et le développement de l'offre touristique<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Boyer M. (2003), *Le tourisme en France*, EMS.

<sup>2</sup> Laplante M. (1996), *L'expérience touristique contemporaine : fondements sociaux et culturels*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.189.

Daniel Jouvét distingue trois périodes dans l'histoire du tourisme de masse dans les pays industriels : La première période, qui s'étend de 1950 à 1975, est nommée « quantitatif roi » ; « *C'est l'ère du tourisme indifférencié pour tous : le prototype en sont les vacances d'été, le tourisme balnéaire des fameux « 4S » - sand, sea, sun, sex.* »<sup>3</sup> Caractérisée par une demande pressante et indifférenciée à la sortie de la pénurie de la seconde guerre mondiale.

Une seconde période (des années 1970-1975 jusqu'aux années 2000), où le qualitatif est désormais intéressant. Le touriste s'intéresse davantage au rapport qualité/prix que la quantité.

La troisième période correspond à un « *tourisme diversifié de masse* »<sup>4</sup>, qui a commencé depuis quelques années avec la montée de l'urbanisation, l'intérêt accrue aux loisirs, la recherche de luxe, l'influence des médias, de la publicité et du numérique.

## 2.2. Définition de la communication

En se référant aux différentes théories de la communication, bien que notre approche est loin d'être exhaustive, il semble opportun de présenter quelques définitions propres aux théories de la communication afin d'aboutir à une approche plus pratique de la communication touristique.

Etymologiquement le mot communication vient du latin *communicare*, qui veut dire : mettre en commun, faire part de, partager. Ce mot est dérivé de communis qui signifie commun. Ou encore le verbe *communiquer*, qui est défini par le Petit Robert comme étant le : « passage ou [l'] échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes et de signaux ». On constate que l'idée qui ressort de ces définitions est celle du partage et de l'échange.

La notion «communication » peut être défini comme un processus interactif entre émetteur(s) et récepteur(s), qui s'inscrit dans une perspective d'échange et de mise en commun. Néanmoins, le terme communication demeure un signifié très riche ; à partir des recherches de Claude Shannon sur les bruits qui peuvent parasiter la réception ou la transmission de l'information, la communication a été ensuite étudiée par Robert Wiener comme « le processus circulaire de l'information ou des informations sur l'action en cours qui nourrissent en retour le système et lui permettent d'atteindre son but ». La cybernétique met en évidence la causalité circulaire, qui donne une importance au feedback. Progressivement, les autres théories de la communication s'intéressent au processus social et culturel, à l'influence du système, au rôle du récepteur, et de la relation des productions humaines avec les structures dans lesquelles elles naissent et les systèmes techniques de communication qu'elles utilisent (la médiologie).

## 2.3. Définition de la communication touristique

<sup>3</sup> (Durand Jouvét, 2002, p.32).

<sup>4</sup> (Durand et Jouvét, 2002, p.37).

Qu'est ce que la communication touristique ? Relativement peu employée par les chercheurs ; les deux concepts : communication et tourisme, relèvent de deux champs disciplinaires distincts, dont leur association appelle une série de réflexions (Phillipe Viallon, 2013).

*« La communication « touristique » est, elle, à nos yeux, beaucoup plus vaste, englobant toute activité pouvant avoir un impact sur la fréquentation touristique. Faite, souvent sans le savoir, par des acteurs et des actions qui ne touchent pas toujours au strict domaine du tourisme, c'est une communication à « effet touristique », direct ou indirect. »* (Frustier, Perroy, 2004, p. 1).

La notion de la communication touristique concerne toute activité, produite par des acteurs et ayant un « effet ou un impact » sur la fréquentation touristique. Autrement dit, la promotion touristique réalisée, par l'office du tourisme, une agence de promotion, un hôtel, ou l'action de la vente d'un produit traditionnel par un artisan ... Ainsi, lorsqu'on communique dans le secteur touristique, on partage des expériences, on échange des connaissances, on diffuse des informations concernant un territoire ou une activité.

Théoriquement, la communication touristique engage des acteurs de communication touristique, qui peuvent être des professionnels, des collectivités locales ou mêmes des individus qui contribuent par leurs actions volontaires ou involontaires à la promotion touristique d'une destination, et influencent d'une manière directe ou indirecte la marque territoriale, par le biais de leur communication, et qui cible un public, des touristes aux motivations différentes mais potentiellement attirés par la destination visée.

### 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les partis pris théoriques de ce travail prendront appui sur la communication, la sémiologie visuelle, et en particulier la sémiologie de Barthes et l'analyse de l'image publicitaire. Par ailleurs, les stratégies marketing seront au cœur de notre travail par l'intermédiaire de l'analyse SWOT.

D'ailleurs, la sémiologie visuelle est une sémiologie qui s'intéresse à l'étude « des objets de signification se manifestant sur le canal visuel »<sup>5</sup>. Elle apparaît en France, à partir des années soixante, un mouvement de chercheurs, qui inclut Roland Barthes, Gérard Genette, le groupe  $\mu$ , Jean Cohen...

Certes, « en sémiotique visuelle, l'image est considérée comme une unité de manifestation autosuffisante, comme un tout de signification, susceptible d'être soumise à l'analyse. A partir de cette constatation commune, deux attitudes distinctes se dégagent. Alors que la sémiologie de l'image, se référant à la théorie de la communication, la considère généralement comme un message constitué de signes iconiques, pour la sémiotique planaire l'image est surtout un texte-occurrence

<sup>5</sup> <http://love-communication.eklablog.fr/la-semiotique-a86235912>, consulté le 2013-05-27.

(comparable, malgré la spécificité bidimensionnelle de son signifiant, à ces deux d'autres sémiotiques) dont l'analyse peut rendre compte en le construisant comme un objet sémiotique »<sup>6</sup>.

Dans notre étude, nous tenterons d'analyser les signes linguistiques, iconiques et plastiques, qui constituent les multiples valeurs esthétiques, communicatives et culturelles de l'image publicitaire, tout en rendant compte des travaux élaborés par Roland Barthes.

D'autre part, la matrice ou la méthode SWOT, définit par la commission européenne comme « un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des atouts et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement »<sup>7</sup>, nous permet de mettre en perspective la position de la stratégie communicative digitale de l'ONMT en fonction de ses caractéristiques propres (forces et faiblesses) et de son environnement externe (opportunités et menaces).

#### **4. LA COMMUNICATION TOURISTIQUE DIGITALE DE L'ONMT : ETAT DES LIEUX**

Par communication numérique ou digitale, on désigne « un champ des sciences de l'information relatif à l'utilisation de l'ensemble des médias numériques : le web, les médias sociaux [...] comme canaux de diffusion, de partage et de création d'informations »<sup>8</sup>. D'ailleurs, communiquer via internet est une technique de communication touristique susceptible d'impliquer le récepteur ou le touriste et de l'influencer sur les niveaux affectifs, cognitifs et conatifs en affectant son choix de la destination, en provoquant ainsi le changement de son comportement en passant à l'acte de l'achat. Ce chapitre se propose de présenter l'état des lieux des stratégies de la communication numérique au Maroc. Ainsi, notre corpus est basé essentiellement sur des supports digitaux et non pas des brochures ou des affiches en version papier par exemple. Pourquoi ce choix ?

Selon l'Observatoire du tourisme, 90 % des touristes à destination du Maroc ont réservé leurs hébergements sur Internet avec 56% des achats en ligne, ainsi pour faire face à ces nouveaux challenges, le ministre du tourisme, l'Office national marocain du tourisme (ONMT) et la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) ont lancé en avril 2016 « la Stratégie digitale et numérique du tourisme », qui comprend trois volets : le premier volet est institutionnel, il est en rapport avec tout ce qui est e-gouvernance, les médias sociaux et le site-web du ministère en différentes langues.

<sup>6</sup> Greimas, A.J. et Courtes, J, *Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette, Paris, 1979, p.181.

<sup>7</sup> D'après les archives de la commission européenne, [https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_\(m%C3%A9thode\\_d%27analyse\)#cite\\_note-2](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse)#cite_note-2), consulté le 09/10/2019.

<sup>8</sup> Philippe Gérard, « Qu'est-ce que la communication digitale ? », sur <http://www.communicationweb.net/>, consulté le 10/08/2019.

Le deuxième volet comprend la promotion et la collaboration des plateformes de réservation à travers les comités de management pour accompagner tout ce qui se fait au niveau mondial afin d'attirer et avoir accès au plus grand nombre de touristes dans le monde ; Quant au troisième volet, il concerne la commutation avec les investisseurs.

Notre corpus de recherche est constitué du site Internet officiel créé par l'Office National Marocain du Tourisme : ([www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com)), des sites de la ville de Casablanca ([www.visitcasablanca.ma](http://www.visitcasablanca.ma)) et Marrakech ([www.visitmarrakech.ma](http://www.visitmarrakech.ma)), ainsi de la page facebook officielle de l'(ONMT) : [visitmorocco](https://www.facebook.com/visitmorocco). Ces supports internet, administrés par un seul émetteur : l'ONMT<sup>9</sup> (qui relève du secteur public), nous permettent d'avoir une vision sur la stratégie communicative digitale, les messages et le discours véhiculés auprès de touristes susceptibles de visiter la destination du Maroc, des professionnels ou des investisseurs.

#### **4.1. Le web 1.0 :**

Le net occupe aujourd'hui une place importante dans la communication touristique. Il devient « *un outil quasiment incontournable lors d'une recherche d'information liée au tourisme* »<sup>10</sup>. Aussi appelé web traditionnel, le web 1.0 est plutôt un web statique, qui est centré sur la distribution des informations. Il se caractérise par des sites orientés produits, qui sollicitent peu l'intervention des internautes<sup>11</sup>.

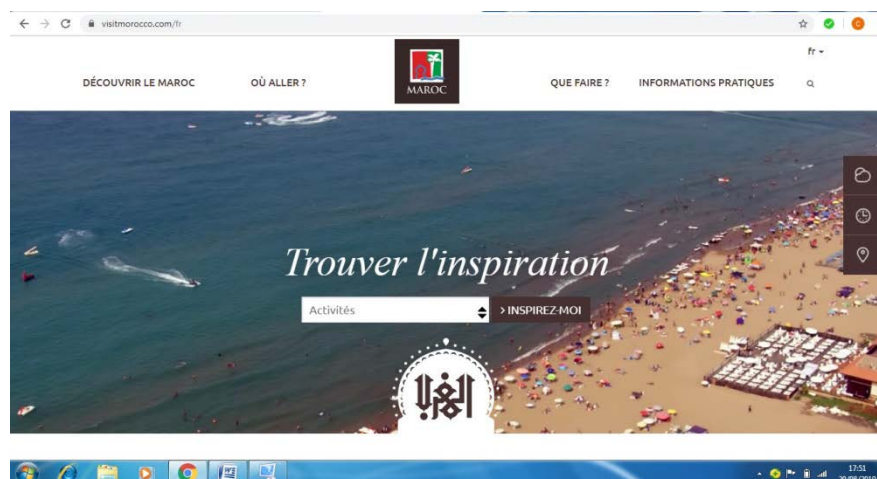
##### **3.1.1. Le site web : [www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com)**

Afin de mener une communication touristique numérique, mettre en évidence les potentialités touristiques du Maroc et accroître sa visibilité sur la toile, l'ONMT a conçu le site web [www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com), qui peut être considéré comme site officiel de la communication touristique numérique au Maroc.

<sup>9</sup> L'ONMT est un acteur principal dans le secteur du tourisme marocain, sa mission est de promouvoir et de commercialiser le produit « Maroc », au niveau national et international.

<sup>10</sup> TNS-SOFRES, 2010, « Internet : un vecteur d'information incontournable dans le processus d'achat des internautes », Paper presented at the Forum E-Marketing, Paris.

<sup>11</sup> <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>, consulté le 25/08/2019.

Figure 1 : Page d'accueil du site Internet Visitmorocco.com<sup>12</sup>

“Trouver l’inspiration” est la phrase qui constitue l’accroche du site. Le pays est médiatisé comme « source d’inspiration », qui permet la découverte du Maroc par de nombreuses activités (sport, culture, excursions...).

Le volet « Découvrir le Maroc » propose les axes suivants : Histoire et géographie, société moderne, art de vivre, le Maroc éco-responsable, calendriers des événements et médiathèque.

Ces composantes (Découvrir le Maroc, Où aller ?, Activités) reflètent les thématiques du site et convergent à présenter le « produit touristique » commercialisé par l’ONMT.

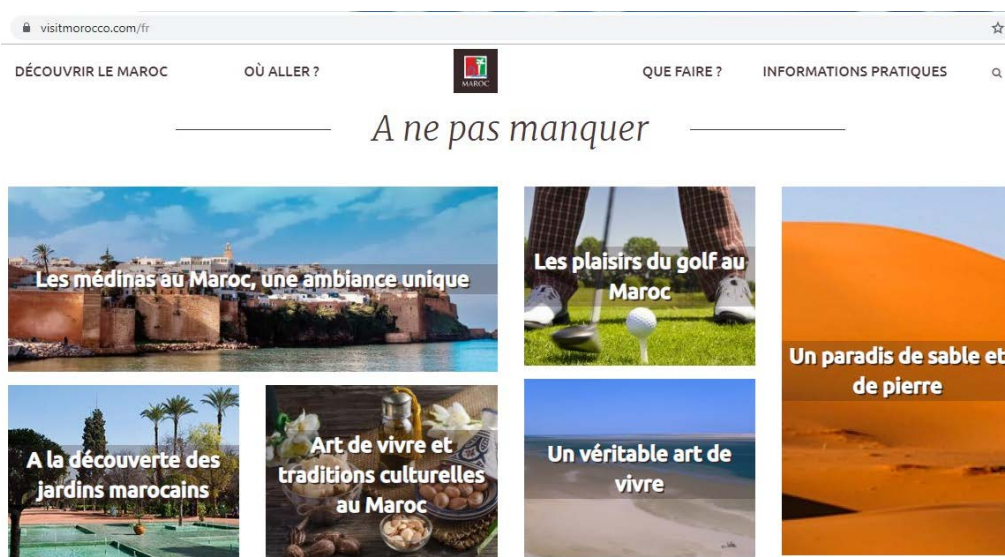
Figure 2 : site internet Visitmorocco.com<sup>13</sup>

La démarche élaborée par l’Office National Marocain du Tourisme pour la promotion de la destination Maroc sur le site Internet, peut être observée à partir de l’analyse du contenu (textes et images) et de la forme (structure de la page web) présentés dans cette partie. Nous sommes en présence d’un site Internet de communication touristique que l’on pourrait qualifier de classique, plutôt très basique dans sa construction.

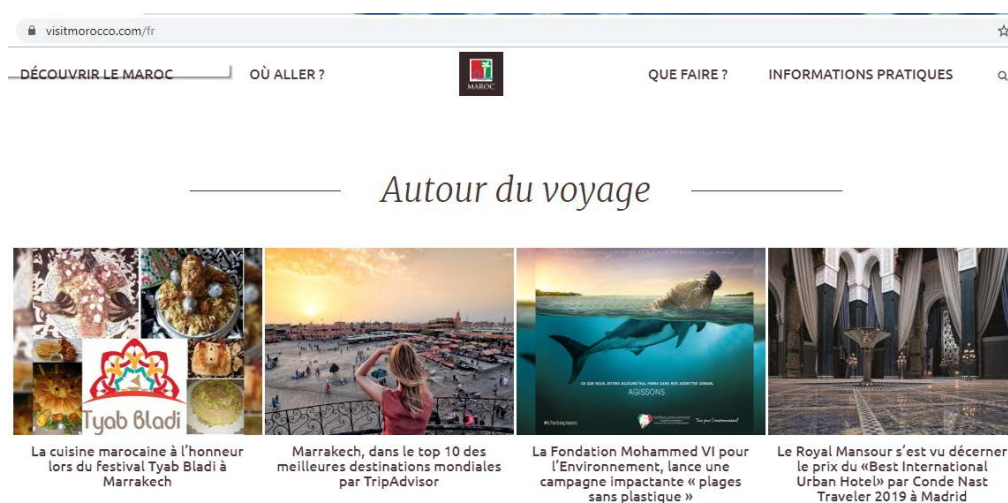
<sup>12</sup> <http://www.visitmorocco.com>, consulté le 20/08/2019.

<sup>13</sup> <http://www.visitmorocco.com>, consulté le 20/08/2019.



Figure 3 : site internet Visitmorocco.com<sup>14</sup>

En effet, les messages linguistiques et iconiques, composés des contenus (textes et images) mettent en avant le pays de façon générale par des brochures et des textes descriptifs (Figure 3), des images et des photographies qui se concentrent sur des paysages ou des lieux avec vues généralement d'ensemble.

Figure 4 : site internet Visitmorocco.com<sup>15</sup>

Au niveau iconique, le logo est chargé de significations. Il répond à plusieurs fonctions, comme la fonction d'identification du pays (à travers les codes chromatiques des couleurs rouge et vert du drapeau, ou la figure du portail et du palmier), d'appartenance ou la fonction symbolique de stabilité à laquelle renvoie l'utilisation des formes carrées.

<sup>14</sup> <http://www.visitmorocco.com>, consulté le 20/08/2019.

<sup>15</sup> <http://www.visitmorocco.com>, consulté le 20/08/2019.



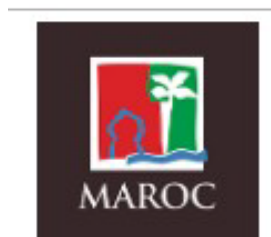


Figure 5 : Logo officiel du site internet Visitmorocco.com

Le site présente également un agenda des événements touristiques, afin de faciliter la planification aux touristes. En effet, les internautes ont la possibilité de se renseigner sur les événements à venir, ou les faits marquants en toute simplicité.

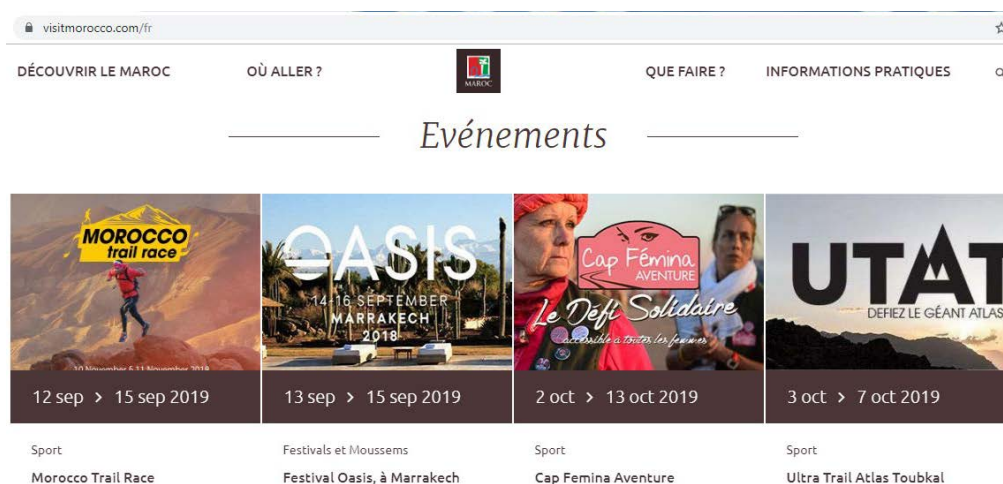


Figure 6 : site internet Visitmorocco.com

L'originalité de la structure de la page web réside dans le fait de ne pas présenter de publicités. Les fonctionnalités courantes sont disponibles, en bas de la page d'accueil du site, comme il apparaît ci-dessous. Elles représentent des newsletters, des liens vers les réseaux sociaux (Facebook et Twitter), des renvois vers d'autres pages ou d'autres sites en lien avec le contenu notamment.



Figure 7 : Exemples de fonctionnalités relativement fréquentes et présentes sur le site Internet visitmorocco.com<sup>16</sup>

<sup>16</sup> <http://www.visitmorocco.com>, consulté le 25/08/2019.

“Visitmorocco.com”, est le site officiel destiné essentiellement aux touristes et aux médias, offrant en accès libre sur internet des informations détaillées sur plusieurs villes, activités et événements touristiques, s’inscrit dans une volonté de créer une identité numérique qui prend appui sur le Maroc comme « territoire d’inspiration », et se veut une démarche de création d’une politique de marque ou de « branding », en termes touristiques.

### 3.1.2. Les sites internet des villes:

Nous avons choisi de présenter dans cette partie, les sites internet de deux villes : Casablanca et Marrakech.

#### a. Le site web : [www.visitcasablanca.ma](http://www.visitcasablanca.ma)

Ville économique du Maroc et métropole bouillonnante sans cesse en éveil, « à Casablanca, on ne s’ennuie pas ! Entre culture et détente, la cité blanche ne manque décidément pas d’attrait »<sup>17</sup>, telle est la présentation de la ville par le site officiel du tourisme.

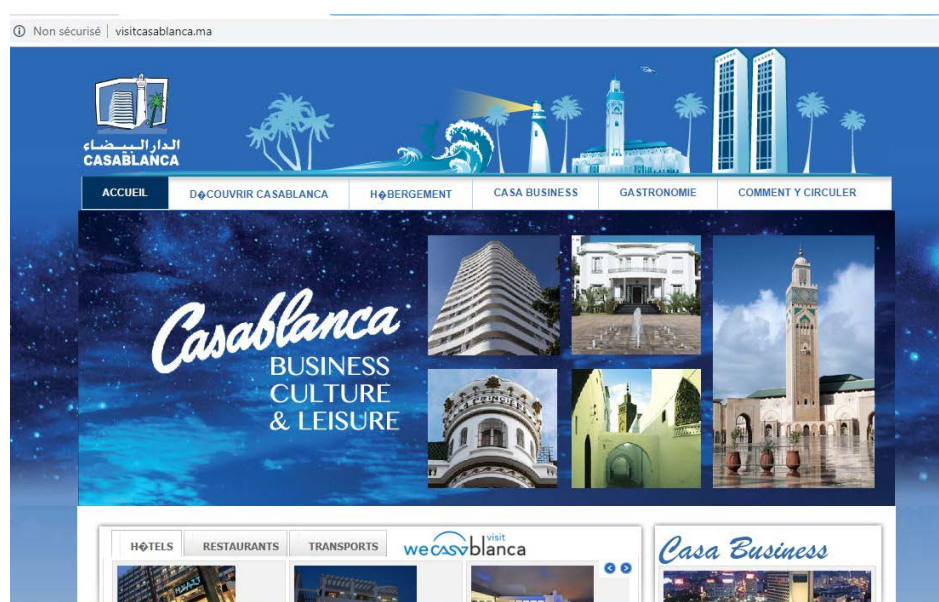


Figure 8 : site internet visitcasablanca.ma

Le choix des signes chromatiques est basé essentiellement sur deux couleurs : le bleu et le blanc. Ainsi, sur le fond bleu azur de la page d’accueil du site de la ville de Casablanca, se dresse les dessins des palmiers qui bordent les artères et les monuments de la ville, des vagues, le minaret, la mosquée Hassan II, et deux grands immeubles d’affaires.

La présence de la langue anglaise dans la phrase introductive du site : “Casablanca BUSINESS CULTURE & LEISURE” démontre la volonté d’inscrire la ville davantage sur la scène internationale, non seulement comme une destination touristique, mais également économique.

<sup>17</sup> <http://www.visitmorocco.com>, consulté le 25/08/2019.

Quant au logo, en double articulation linguistique (français & arabe), il est composé des figures des principaux monuments touristiques de la ville Casablanca (Twin center, Minaret de la mosquée Hassan II et un palmier), d'une façon que nous pourrions constater que la ville n'a pas su exploiter sa marque territoriale : wecasablanca.

**b. Le site internet : [www.visitmarrakech.ma](http://www.visitmarrakech.ma)**

Située au sud du Maroc, la ville de Marrakech est une destination touristique incontournable ; aussi appelée « la perle du sud », cette ville impériale est particulièrement appréciée pour son architecture, son ambiance unique et son ampleur historique.<sup>18</sup>

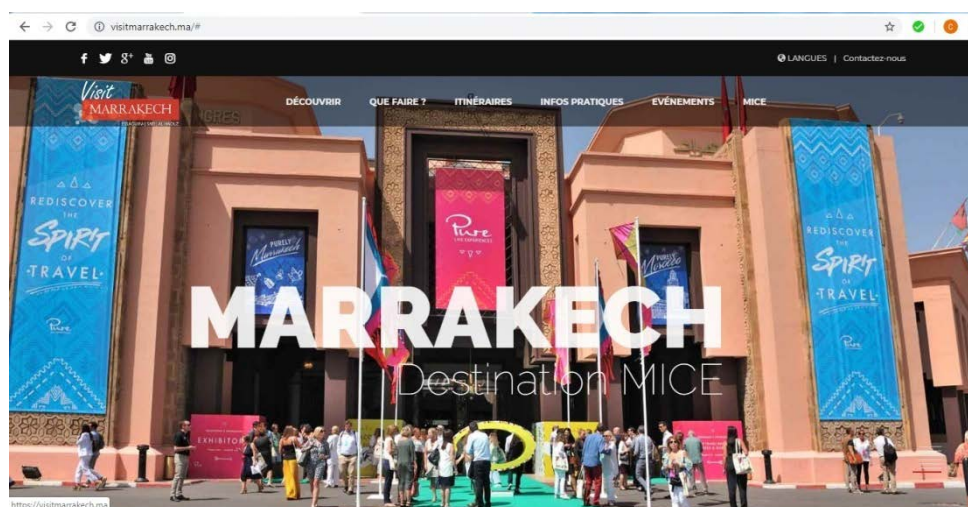


Figure 9 : Page d'accueil du site : [www.visitmarrakech.ma](http://www.visitmarrakech.ma)

Déjà dotée d'une renommée internationale, le nom de la ville ocre qui figure en caractère gras et en lettres majuscules au milieu de la page d'accueil du site, constitue une mise en relief de la ville et offre plus de visibilité sur la toile.

Par contre aux images du site officiel du pays, les images de la ville sont de qualité et attrayantes, chose qui reflète la volonté de présenter une image de marque rayonnante afin d'attirer les touristes.

La ville accentue sa visibilité par le recours à une multitude linguistique, en effet, la possibilité d'être traduit en plusieurs langues, dont l'anglais, le français, l'arabe, l'allemand, l'espagnol... permet de cibler un large public, et non seulement le public francophone comme c'est le cas du site de la ville de Casablanca.

<sup>18</sup>Marrakech, dans le top 10 des meilleures destinations mondiales par TripAdvisor, hhh://[www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com), consulté le 27/08/2019.

Nous pouvons aussi remarquer sur le site officiel du tourisme de la ville de Marrakech, qu'il associe à la stratégie territoriale, la possibilité de consulter et de commenter directement sur les médias sociaux : facebook, twitter...

Ainsi, si la présence sur internet favorise la visibilité et la promotion d'une destination touristique. En revanche, ces stratégies communicatives qui émanent d'une politique de marque explicite sur le site internet [www.visitmorocco.com](http://www.visitmorocco.com) ou sur les sites des villes confrontent de nombreux défis, quelque soit au niveau du contenu ou de la forme. On reproche à ces sites de ne pas créer une image de marque territoriale forte, innovante et réputée, ainsi de ne pas recourir à des "community manager" ou à des "influenceurs" afin d'accroître leurs notoriétés.

#### **4.2. Le « Web 2.0 » :**

Introduit pour la première fois en octobre 2004 par Tim O'Reilly, président d'une maison d'édition spécialisée dans les livres d'informatique, lors d'une conférence aux États-Unis. Le terme Web 2.0 « *est caractérisé par l'émergence des médias dits « sociaux » tels que les blogs, les forums de discussion, les plateformes collaboratives ou les réseaux comme Facebook ou Twitter ; tous ces outils ont fait de l'Internet un espace ouvert et participatif, où chacun peut facilement contribuer au contenu diffusé sur la toile.* »<sup>19</sup>

Le web 2.0 ou le web social se définit comme outil internet participatif qui permet aux utilisateurs de diffuser des messages, partager des expériences ou exprimer des opinions. De sorte que l'information devient plus accessible et sa diffusion plus facile auprès des internautes.

On compte aujourd'hui un nombre considérable de médias sociaux très appréciés des internautes et des entreprises touristiques. Au cours de notre étude, nous étudierons uniquement les outils les plus utilisés par les organismes de promotion touristique des territoires que sont les réseaux sociaux et les sites de partage.

##### **4.2.1. Les réseaux sociaux :**

Un réseau social peut être défini comme un « moyen de communication permettant les interactions sociales et utilisant la technologie et la création de contenu. »<sup>20</sup> Il permet d'échanger des informations, partager des contenus entre les internautes. D'après une étude menée par l'Agence de stratégie digitale, « *parmi les 7,6 milliards d'habitants sur Terre, 55 % (soit 4,2 milliards) sont considérés comme étant des internautes. 3,4 milliards se catégorisent en tant qu'utilisateurs des réseaux sociaux,*

<sup>19</sup> (Arnonel in Decrop, 2010, p. 259)

<sup>20</sup> RISSOAN R. , *Les réseaux sociaux. Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication*, Saint Herblain, 2011, p 29.

*ce qui représente environ 44 % de la population globale »<sup>21</sup>*. Ces chiffres sont en constante évolution, plus les années passent, plus le nombre d'utilisateurs sur les réseaux sociaux augmente. D'où l'importance de concevoir et créer une image de marque qui peut transmettre l'identité d'un territoire ou d'une destination touristique.

Afin d'analyser l'identité numérique de la destination Maroc, nous retiendrons l'exemple de la page Facebook principale, utilisée par l'organisme touristique officiel, à savoir l'ONMT.

#### a. Page facebook Visit Morocco

En raison de l'émergence des réseaux sociaux, d'accroître sa visibilité et cibler une clientèle plus large, l'Office National Marocain du Tourisme a réalisé en 2012 dans le cadre de la vision 2020 du tourisme, une page facebook intitulée : Visit Morocco.



Figure 10 : Page facebook de Visit Morocco

Aimée par 121 627 personnes et suivie par 122 974 d'autres, la page facebook "Visit Morocco" partage des images, des photos et des vidéos des destinations touristiques marocaines. En effet, la page partage des contenus avec une fréquence d'au moins une fois par semaine.

Certainement, la présence sur les réseaux sociaux, comme facebook, permet de valoriser l'image de marque de la destination, fidéliser les consommateurs et les inciter à réagir. Ainsi, il devient nécessaire de connaître les internautes qui accèdent à ses pages, contrôler leurs interactions le mieux possible, privilégier des contenus de qualité, afin de répondre à leurs questions et leurs attentes, ainsi créer une identité numérique favorable ou une e-réputation positive.

#### 4.2.2. Les sites de partage

<sup>21</sup>Victore Dumas, Rétrospective 2018 : les médias sociaux en quelques chiffres, <https://www.powertrafic.fr/2018-chiffres-medias-sociaux/>, consulté le 25/08/2019.



Les sites de partage comme le proposent Flickr ou Pinterest Youtube ou Dailymotion offrent aux internautes et acteurs du secteur touristique l'occasion de diffuser, partager, publier et consulter des fichiers d'images, vidéos ou photographies en toute liberté.

Afin de promouvoir les destinations marocaines, l'ONMT a créé une chaîne Youtube : VisitMorocco le 07 avril 2008, suivi seulement de presque 3200 abonnés, tandis que le nombre de vue des vidéos partagés (depuis sa création) est 1 431 614.

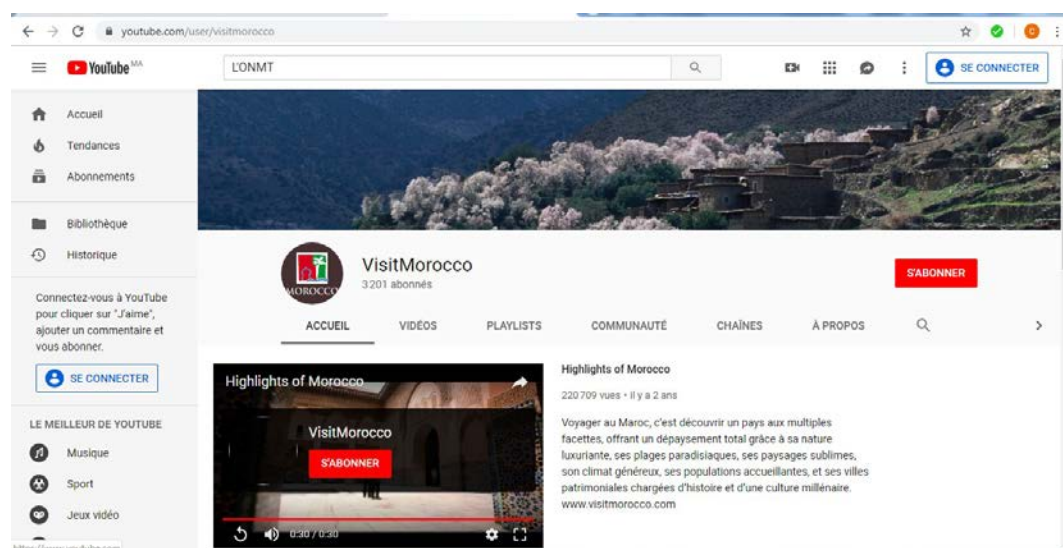


Figure 11 : Chaîne youtube VisitMorocco

La chaîne partage des vidéos destinées à la promotion des villes touristiques marocaines, qui permettent aux touristes, dès l'amont, de préparer leur voyage et rechercher des informations sur la destination.

Notamment, communiquer à travers les supports digitaux nécessite une veille stratégique afin de mettre en valeur le territoire et cibler des touristes de profils différents, tout en prenant en considération l'importance du choix des signes linguistiques, iconiques et plastiques qui doivent être élaborés en fonction de valoriser la qualité des supports numériques et dynamiser les stratégies de la communication par image.

## 5. CONSTRUCTION DE L'IMAGE DE MARQUE TERRITORIALE

L'analyse des supports de la stratégie de la communication digitale, établie par l'ONMT, nous permet de mettre en évidence son positionnement, détecter ses forces et ses faiblesses, connaître les opportunités, et anticiper les menaces afin de réaliser les objectifs :

Forces	Faiblesses
➤ Volonté gouvernementale de développer la communication	➤ Absence de marques territoriales
	➤ Absence de mise à jour quotidienne

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ touristique numérique</li> <li>➤ Ressources financières</li> <li>➤ Création d'un site web officiel</li> <li>➤ Présence sur les réseaux sociaux</li> <li>➤ Partage des images et des vidéos qui valorisent l'image de la destination Maroc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le site web ne met pas en valeur tous les potentiels de l'attractivité touristique du Maroc</li> <li>➤ Absence de feedback avec les internautes</li> <li>➤ Mauvaise qualité de quelques images partagées sur le site</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vision 2020 du tourisme</li> <li>➤ Forte attractivité de la destination par sa situation géostratégique et sa diversité</li> <li>➤ Création de marque territoriale de quelques ville, comme : wecasablanca</li> <li>➤ Evolution de la demande, des modes et tendances de la consommation digitale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grande concurrence</li> <li>➤ Evolution de la technologie</li> <li>➤ Le partage des avis et des expériences d'internautes sur les réseaux sociaux</li> </ul>

L'enjeu de la création d'une identité numérique est de taille. Ainsi, la présence sur la majorité des supports de communication digitale (sites web, pages facebook, youtube...) exprime la stratégie établie par l'ONMT, en vue de développer une identité territoriale de la destination Marocaine. En effet, la répétition du même logo (figure 5) sur tous ces supports concrétise la volonté de construire une image de marque, d'où les codes chromatiques (couleurs rouges et verts) et iconiques (Portail et palmier) sont porteurs de valeurs significatives qui renvoient au Maroc.

D'ailleurs, le site web officiel véhicule le Maroc comme une destination axée sur quatre valeurs essentielles :

**Histoire et Géographie du Maroc :** on reconnaît à cette destination d'être un carrefour entre l'Europe et l'Afrique. Bordé par les eaux de la mer et l'océan, le Maroc est une destination riche en contrastes et en histoire, et où convergent de nombreuses civilisations : romaine, musulmane, coloniale... le paysage n'est qu'un autre exemple de cette richesse : mer, montagne, désert...

**Société moderne :** en conservant ses traditions, le Maroc offre aux touristes les avantages de la modernité en terme d'hébergement et en faisant la promotion d'un tourisme responsable.

**Art de vivre :** héritier de traditions bien vivantes ; La culture s'incarne au jour le jour dans les petits gestes du quotidien (hospitalité autour du thé), dans les fêtes, les rituels, les moussems et les festivals, qui symbolisent le patrimoine immatériel du pays.

**Le Maroc éco-responsable :** le Maroc s'engage dans un tourisme éco-responsable, équitable et durable. Que se soit certifié par des Labels 'Pavillon bleu' de 13 plages, où d'être sélectionné à recevoir le COP 22, ou en se démarquant par la fameuse Station Nour d'énergie solaire.



Ainsi, l'offre touristique marocaine propose une classification de quatre destinations (qui englobent villes et régions) liées à des activités ou caractéristiques géographiques, à savoir : **Nature entre verdure et désert, douceur balnéaire actif, culture au rythme des vagues et immersion culturelle.**

Au-delà de cette classification qui ne met pas en valeur tous les potentiels de l'attractivité touristique du Maroc, et qui se focalise essentiellement sur la nature et la culture. Les activités proposées sur le site font écho de cette représentation, elles se rapportent au : **Bien être, culture, excursions, nature, plage, mice, golf, shopping ou sport.**

Toutes ces composantes mettent en valeur l'image de la diversité historique et géographique, la modernité, l'art de vivre et le respect de l'écosystème. Pourtant, le Maroc demeure une destination assez riche et diversifiée, mais qui n'a pas su bien présenter et promouvoir son offre touristique en créant une image porteuse de sens et de valeurs qui permet d'attirer de profils différents, et qui peut se baser essentiellement autour de trois valeurs : **nature, patrimoine et gastronomie.**

Issue de son histoire, son identité culturelle et sa diversité naturelle, l'image de marque ou identitaire doit permettre de renforcer l'attractivité en se focalisant sur ses ressources et en reflétant ses valeurs territoriales et identitaires. Ainsi, réaliser une stratégie digitale ne consiste pas seulement à être présent sur la toile, mais à savoir créer et gérer une identité numérique, et par conséquent construire une image de marque forte et réputée, qui doit s'affirmer par le biais d'outils numériques privilégiés.

Notamment, la construction d'une image numérique est nécessaire pour promouvoir la communication digitale des destinations touristiques marocaines. En effet, il est important pour le Maroc de créer des marques territoriales et de se focaliser sur un ou plusieurs médias sociaux en particulier afin de pouvoir mieux interagir avec les internautes.

## 6. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Sites internet, réseaux sociaux, sites de partages ou blogs sont tous des outils de communication touristique numérique qui ont transformé latéralement la communication touristique des marques territoriales.

Ayant pris conscience de l'enjeu de ces formes de communication, l'ONMT a élaboré, comme nous l'avons déjà mentionné, une stratégie communicative digitale qui tente de promouvoir la destination Maroc et créer une identité numérique. Toutefois, la stratégie de marque devait être menée en fonction de chaque territoire (villes ou sites touristiques) afin de le mettre en évidence et valoriser ses spécificités.

La présence sur la toile nécessite bien évidemment, de se focaliser sur un ou plusieurs outils de communication afin de mieux interagir avec les internautes grâce à une gestion de relation client (GRC), qui permet la fidélisation des consommateurs, le renforcement des liens entre acteurs et marque territoriale, ainsi la maîtrise de ces outils et par conséquent la maîtrise d'une e-réputation bien réussie.

Il est alors intéressant pour une marque territoriale de créer une image de marque qui passe par une identité numérique afin d'accroître sa notoriété. Pour ce faire, développer une stratégie communicative digitale de la marque territoriale du Maroc doit se baser sur quatre forces essentielles à sa réussite et à sa réputation que sont la connexion, la preuve, la cohérence et l'historique :



Figure 11 : Les quatre forces de l'identité numérique<sup>22</sup>

- **La connexion** : une identité numérique contrôlée occupe nécessairement une place de choix dans un univers de référence : qu'il s'agisse d'une industrie, d'un contexte politique, d'un groupe de passionnés... Les acteurs du secteur touristique (privés, étatiques ou professionnels) doivent faire apparaître la marque territoriale dans les différents outils sociaux choisis : le site web de l'organisme de promotion (office du tourisme, délégation Régional du Tourisme...), les réseaux communautaires (Facebook, Twitter, Youtube...) etc. Ainsi, il est nécessaire de créer des sites internet qui reflète l'identité de chaque destination et qui adopte une stratégie de veille dynamique.
- **La preuve** : une identité numérique se prouve ; ainsi, le réel reste source de preuve afin de garantir la crédibilité de la marque et son objectivité. Les photographies, les articles de

<sup>22</sup> Les quatre forces de l'identité numérique [en ligne], <http://e-reputation.org/2011/02/21/4-forces-identite-numerique/>, consulté le 25/08/ 2019.

presse, les témoignages des habitants, les contributions des internautes, racontés et relayés sur le net font preuve de notoriété. Touristes et locaux contribuent à la promotion d'une destination touristique dans sa globalité et sa réalité.

- **La cohérence** : il est pertinent de faire apparaître les valeurs véhiculées par la marque territoriale, sur l'ensemble des outils digitaux de sa communication touristique dans le but d'accroître sa visibilité. Ainsi, nous proposons d'élaborer une stratégie digitale autour de trois thèmes : **paysage & sport** (la destination est riche par sa diversité naturelle, chose qui peut être reflétée en valorisant les activités liées également aux loisirs et aux sports), **patrimoine** (à travers la culture matérielle et immatérielle) **et la gastronomie** (qui peut être véhiculé via des entrées thématiques et en mettant l'accent sur les produits terroirs).
- **L'historique** : afin d'exister, la marque territoriale doit raconter sa propre histoire sur la toile, autrement dit, elle doit façonner sa propre identité au fur et mesure du temps, et accentuer sa communication digitale sur certains aspects. Ainsi, il semble pertinent d'actualiser ces supports de communication, en produisant des images publicitaires qui reflètent la réalité et l'identité historique en fonction d'une image déterminée au préalable.

D'ailleurs, il est nécessaire non seulement de créer une identité numérique, mais de prendre en considération l'impact du feedback et de l'interaction des internautes surtout sur les réseaux sociaux, en faisant apparaître de nouveaux comportements, attentes et pratiques, qui donnent la possibilité de recueillir des informations sur les expériences des touristes, et qui peuvent influencer l'image de marque des territoires soit en la glorifiant, soit en lui portant préjudice. D'où il sera légitime de poser la question suivante : Comment les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) influencent-elles les pratiques et les comportements des touristes ?

## Bibliographie

Barthes Roland, *Rhétorique de l'image*, In: Communications, N°4, 1964. p. 40.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm\\_0588-8018\\_1964\\_num\\_4\\_1\\_1027](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/comm_0588-8018_1964_num_4_1_1027),  
 consulté le 11/11/2012.

Chahida El Idrissi, *Sémiologie de l'image dans la communication politique*, (Thèse de doctorat),  
 Université Hassan II, Casablanca, soutenue le 05/01/2017.

Frustier Pierre, Perroy François, *La communication touristique des collectivités locales*, Broché, 2004,  
 184p.

Manuelle Aquilina Claire, Mahéo Frédéric, Pugnière-Saavedra (dirt.), *La communication touristique  
 Vers de nouvelles interfaces ?*, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2018.

Philippe Viallon, « *La communication touristique, une triple invention* », Mondes du Tourisme [En  
 ligne], 7 | 2013, mis en ligne le 30 septembre 2015, consulté le 23 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/tourisme/171> ; DOI : 10.4000/tourisme.171

Rissoan R. , *Les réseaux sociaux. Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication*,  
 Saint Herblain, 2011.

## Webographie

[www.visitmorroco.com](http://www.visitmorroco.com)

[www.visitcasablanca.ma](http://www.visitcasablanca.ma)

[www.visitmarrakech.ma](http://www.visitmarrakech.ma)

## LE DESSALEMENT DE L'EAU DE MER COMME STRATÉGIE D'ADAPTATION À LA RARETÉ DES RESSOURCES HYDRIQUES DANS LES DESTINATIONS TOURISTIQUES INSULAIRES, CAS DE LA STATION TOURISTIQUE MASPALOMAS COSTA CANARIA, ESPAGNE

Mots clés : dessalement de l'eau de mer, station touristique, énergies renouvelables, destination insulaire.

Keywords: sea-water desalination, tourist resort, renewable energies, insular destination.

Palabras claves: desalación de agua de mar, estación turística, energías renovables, destino insular.

### M. Khalid BENAMARA

Enseignant-Chercheur, Université Ibn Zohr. Docteur en Économie Sociale, Université Toulouse Jeans-Jaurès. Coordonnateur de la Filière Économie d'Entreprise de la Faculté Polydisciplinaire de Taroudant. Mail : khalid.benamara@uiz.ac.ma. Tél. +212 677 21 67 88. Agadir, Maroc.

### RÉSUMÉ :

L'archipel Canarien est une destination où le secteur touristique a un poids important au sein de la structure sectorielle. Cette spécialisation du tourisme sur le segment soleil et plage a entraîné une remise en question d'un modèle énergétique qui n'exploite pas suffisamment l'énorme potentiel en matière d'énergies renouvelables. La station touristique de Maspalomas Costa Canaria, sise au Sud de la Gran Canaria est l'exemple archétype de cette transition énergétique. Comment le Cabildo de Gran Canaria, souffrant d'un double isolement (île et archipel éloignés de quatre heures de vol de la métropole espagnole) a-t-il pu choisir la voie de l'indépendance énergétique ? Des éléments de réponse seront apportés dans cette proposition pour expliquer cette articulation énergie-eau qui a permis à cet espace insulaire de devenir une référence dans le domaine du dessalement de l'eau de mer.

### ABSTRACTS:

The Canary Islands archipelago is a destination where the tourism sector has a significant weight within the sectoral structure. This specialization of tourism in the sun and beach segment has brought into question an energy model that does not sufficiently exploit the huge potential for renewable energies. The tourist resort of Maspalomas Costa Canaria, located in the south of Gran Canaria is the archetypal example of this energy transition. How could the Cabildo of Gran Canaria, suffering from double isolation (island and archipelago four hours away from the Spanish metropolis) choose the path of energy independence ? Elements of the answer will be given in this proposal to explain this energy-water articulation which has allowed this island area to become a reference in the seawater desalination field.

### RESUMEN:

El archipiélago canario es un destino donde el sector turístico tiene un peso significativo dentro de la estructura sectorial. Esta especialización del turismo en el segmento de sol y playa ha puesto en tela de juicio un modelo energético que no explota suficientemente el enorme potencial de las energías renovables. El complejo turístico de Maspalomas Costa Canaria, ubicado en el sur de Gran Canaria, es el ejemplo arquetípico de esta transición energética. ¿Cómo podría el Cabildo de Gran Canaria, que sufre un doble aislamiento (isla y archipiélago a cuatro horas de la metrópoli española), poder elegir el camino de la independencia energética? En esta propuesta se darán elementos de la respuesta para explicar esta articulación energía-agua que ha permitido que esta área de la isla se convierta en una referencia en el campo de la desalinización del agua de mar.

### INTRODUCTION

Jusqu'aux années 1960, l'économie de l'archipel des Canaries était étroitement liée à l'agriculture et au commerce. À partir de cette date, le secteur des services a connu un essor considérable grâce à la croissance du tourisme. En effet, les Canaries n'occupent que 1,5 % du territoire espagnol, mais offrent 1200 kilomètres de côtes, soit 20 % du total espagnol. Donc, elles disposent d'un potentiel

considérable à exploiter. Actuellement, 70 % des sources de revenus de l'archipel viennent de l'activité touristique. De nombreuses infrastructures hôtelières appartenant à des investisseurs étrangers (français, anglais, suédois, canadiens, etc.) ont vu le jour à Lanzarote, Fuerteventura et Gran Canaria, avec une grande proportion « d'hôtels-resort », une catégorie d'hôtel favorisée par les tour-opérateurs internationaux.

Une telle concentration d'équipements et de touristes sur un espace aussi limité a entraîné une pression importante sur les ressources hydriques. L'extraction dépasse le renouvellement annuel du stock d'eaux souterraines car les sources se sont progressivement tarées dans les îles Canaries. Toutefois, l'archipel a relevé le difficile pari de combiner une meilleure efficacité énergétique et une utilisation accrue des énergies renouvelables. Cette politique permettrait-elle de réduire la dépendance du secteur touristique canarien aux énergies fossiles et contribuer de surcroît à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ? Dans cette proposition, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question en prenant comme cas d'étude la station touristique Maspalomas Costa Canaria. Notre approche consiste à interroger la diversité des expériences menées à l'échelon local, en se focalisant sur les enjeux de dessalement de l'eau de mer dans la zone Sud du Cabildo de Gran Canaria.

## **LES ÎLES CANARIES, UNE RÉGION ULTRA PÉRIPHÉRIQUE DE L'UNION EUROPÉENNE**

### **1. PRÉSENTATION DE L'ARCHIPEL DES ÎLES CANARIES**

Les îles Canaries (en espagnol : Islas Canarias) forment un archipel de l'océan Atlantique situé à environ 1500 kilomètres au Sud de la péninsule Ibérique dans la zone géographique de la Macaronésie<sup>1</sup>. Cet archipel qui occupe une superficie de 7447 km<sup>2</sup> (1114 kilomètres de côte et 257 kilomètres de plage) est considéré comme une extension de la chaîne de l'Atlas, prolongeant l'orientation de celle-ci de l'Est en Ouest.

Les îles Canaries tirent leur nom du latin *Canariae Insulae* (îles aux chiens), ce nom s'appliquait initialement à la seule Gran Canaria (*Canaria Insula*) avant de s'appliquer à tout l'archipel. Il vient des grands chiens sauvages (canes) que les premiers explorateurs ont découverts sur les îles.

Les îles Canaries se composent de sept îles principales subdivisées en trois groupes : Lanzarote (capitale Arrecife) et Fuerteventura (capitale Puerto del Rosario) à l'Est, Tenerife (capitale Santa Cruz de Tenerife), Gran Canaria (capitale Las Palmas de Gran Canaria) et La Gomera (capitale San Sebastián de La Gomera) au centre, La Palma (capitale Santa Cruz de La Palma) et El Hierro (capitale Valverde) à l'Ouest, en plus de quelques îlots déserts et rochers (Archipel de Chinijo) : La Graciosa, Montaña Clara, Alegranza, Los Lobos, Roque del Este, Roque del Oeste, Anaga, Garachico, Salmor, etc. Elles comptent 2.127.685 habitants en 2018 au total, avec une densité moyenne de 283,08 habitants/km<sup>2</sup> (ISTAC, 2019). Les deux îles les plus peuplées et où se retrouvent la plupart des structures civiles sont Gran Canaria et Tenerife.

<sup>1</sup> La Macaronésie est un ensemble d'îles, à l'ouest de l'Afrique et de l'Europe, dans l'océan Atlantique, composé des archipels des Açores, de Madère, des îles Canaries et des îles du Cap-Vert. Ces îles dépendent du Cap-Vert, de l'Espagne et du Portugal.

Carte 1 : localisation de l'archipel des Canaries



Source : <https://www.google.com/maps/>

La proximité du tropique du Cancer explique la sécheresse du climat des îles volcaniques de l'archipel, mais leur nature montagneuse accentue les différences climatiques, qui sont fonction de l'orientation des rivages par rapport aux Alizés du Nord-Est, (vents frais, humides et réguliers tout au long de l'année) du Nord-Est.

Au point de vue administratif, les îles Canaries forment l'une des dix-sept Communautés autonomes (CA) du Royaume d'Espagne (loi organique n° 10/82 du 10 août 1982) sous le nom de « *Comunidad Autónoma de Canarias* », intégrée de plein droit dans l'Union Européenne comme une de ses régions ultrapériphériques (RUP)<sup>2</sup>, tout comme les îles portugaises de Madère et des Açores et les départements d'outre-mer français. La Comunidad Autónoma de Canarias bénéficie d'une autonomie considérable en termes de budget, de fiscalité, de législation, de stratégies et d'octroi d'aides espagnoles et européennes.

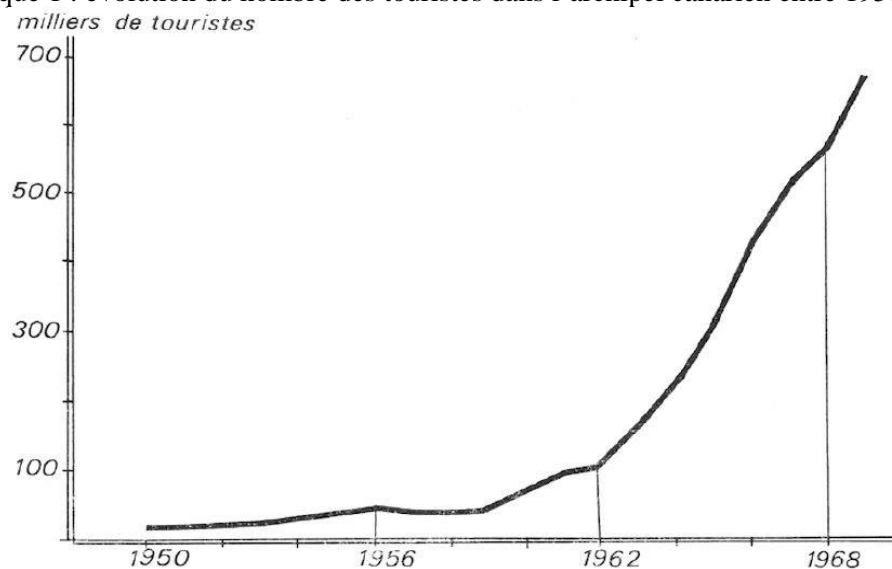
## 2. LA SPÉCIALISATION TOURISTIQUE DES ÎLES CANARIES

Les Canaries constituent la troisième région la plus touristique d'Espagne derrière la Catalogne et les Baléares. Les premières infrastructures touristiques remontent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, notamment à Puerto de la Cruz, dans le Nord de Tenerife. Cependant, le secteur touristique ne s'est véritablement développé qu'à partir des années 1960 et 1970 grâce aux vols charter en provenance principalement de la Scandinavie, d'Allemagne et du Royaume-Uni.

<sup>2</sup> Les RUP sont, comme les autres territoires de l'Union Européenne, soumises au droit européen mais avec certaines spécificités résultant en premier lieu de leur éloignement géographique. Ce statut, reconnu officiellement pour la première fois en 1992 par le traité de Maastricht, a été formellement défini en 2009 par l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne.



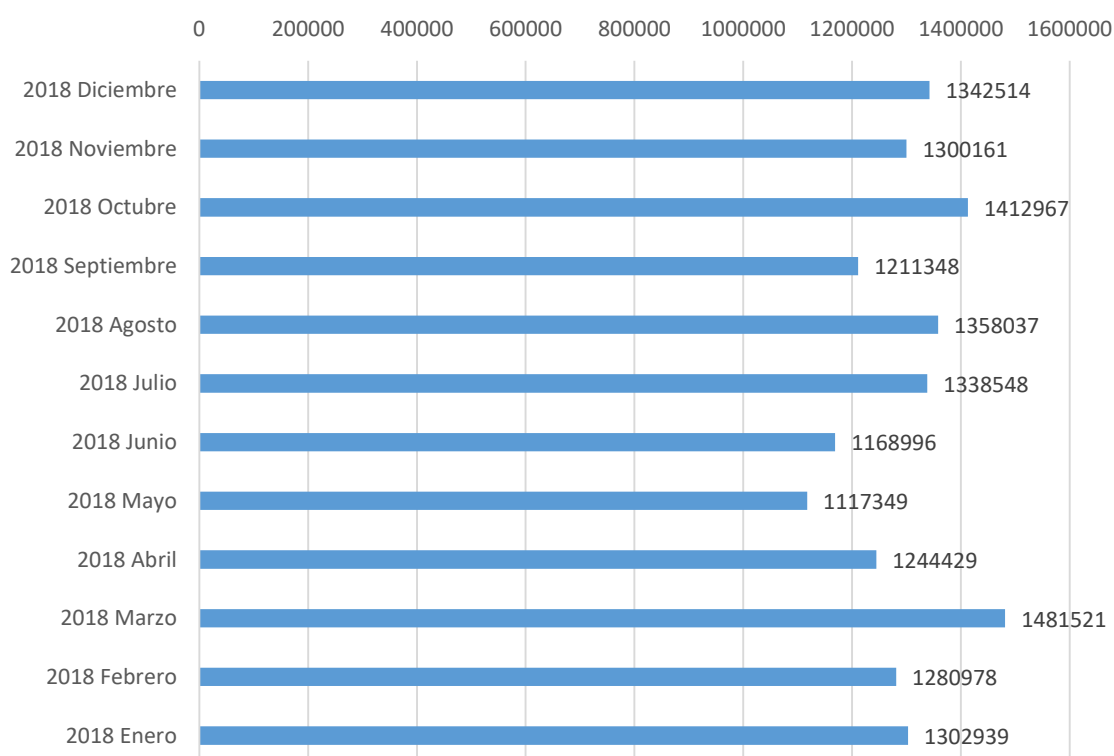
Graphique 1 : évolution du nombre des touristes dans l'archipel canarien entre 1950 et 1968



Source : Odouard, 1973, p. 152

En conséquence, le secteur touristique est devenu la principale ressource de l'archipel et représente près de 80 % du PIB qui s'est élevé à 42 millions d'euros en 2020. Selon les statistiques sur les mouvements touristiques aux frontières des îles Canaries (FRONTUR-Canarias), communiqués par l'Instituto Canario de Estadística (ISTAC), le nombre de touristes qui ont visité l'archipel canarien est estimé à 14,55 millions en 2018.

Graphique 2 : statistiques sur les mouvements touristiques aux frontières des îles Canaries



Source : ISTAC, 2019

Le tourisme du fait de son poids spécifique et de sa prédominance absolue au sein de la communauté autonome des îles Canaries, ne peut être abordé que simultanément aux ressources naturelles de cet archipel. L'ampleur de cette activité touristique - toujours fondée sur la massification - pose désormais

des problèmes environnementaux importants (gestion de l'eau, urbanisation sauvage, etc.). L'augmentation de la consommation de l'eau permet de mettre en évidence le décalage entre ressources hydriques (pluviométrie irrégulière) et besoins croissants (résidents et touristes). D'autant plus que les îles Canaries figurent parmi les dix-sept « Provincias » de l'Espagne les plus affectées par le processus de désertification. Dès lors, une réflexion sur les effets de ce tourisme de masse sur les ressources hydriques s'impose avec d'autant plus d'évidence dans le contexte de réchauffement climatique.

Tableau 1 : le risque de désertification en Espagne, cas des îles Canaries

Communautés Autonomes	Très Haut Risque %	Haut Risque %	Risque moyen %	Risque faible %
Andalousie	20,28	38,18	22,30	5,62
Aragon	0,52	28,14	39,06	12,40
Asturies	-	-	-	-
Baléares	-	25,00	61,05	13,95
Canaries	68,25	22,23	-	-
Cantabrie	-	-	-	0,28
Castille Manche	9,48	34,20	36,11	9,59
Castille Léon	-	2,12	8,92	41,65
Catalogne	22,21	19,67	10,01	-
Extremadura		0,59	45,06	24,89
Galice	-	-	-	-
Rioja	-	-	30,63	10,11
Madrid	-	37,52	34,07	13,84
Murcie	48,29	50,80	0,91	-
Navarre	-	2,47	34,34	2,80
Pays Basque			6,69	
Valencia	55,36	37,68	4,18	0,07
Total	11,09	20,41	21,68	13,97
Total zones arides, semi-arides et subhumides sèches	67,16 % = 33 908 210 ha			

Source : Revista Ambienta, 2005 ; François, 2006

Le débat officiel sur la capacité de l'archipel des Canaries à supporter la charge touristique a été lancé par le président du gouvernement autonome des Canaries, Román Rodríguez, qui a présenté en 2001 un moratoire touristique qui vise à restreindre la croissance des places touristiques et à encourager le tourisme durable (OCDE, 2004, p. 173). En 2002, le gouvernement des Canaries a décidé de suivre les demandes du Parlement autonome sur la détermination de la capacité d'accueil des îles et « la définition du cadre initial de développement durable [de sostenibilidad] du territoire et des ressources naturelles de l'archipel en général, et du tourisme en particulier » (Moral, 2001, p. 109). Cette décision

s'est traduite par la formulation des directives d'aménagement qui visent à limiter la poursuite du développement des activités économiques et la pression exercée sur les ressources, tout en limitant le nombre de lits touristiques. Ainsi, toutes les subventions à de nouvelles structures immobilières ont été supprimées.

Dans son article : « Planification hydrologique et politique territoriale en Espagne », Leandro del Moral considère que :

Sous ces mesures on trouve l'idée que l'augmentation du nombre de touristes ne génère pas de croissance des revenus et produit d'évidentes conséquences négatives pour les populations d'accueil. C'est un nouveau modèle qui tente de montrer que pour pouvoir continuer à grandir il faut stabiliser ou réduire la massification actuelle (ibid., p. 109-110).

Le rythme de la croissance imputable à l'offre touristique s'est ralenti, en parallèle avec la montée de la prise de conscience des risques liés au tourisme de masse sur l'écosystème canarien fragile. Durant les trois dernières décennies, les îles Canaries ont beaucoup investi dans la technologie de dessalement utilisant les énergies renouvelables.

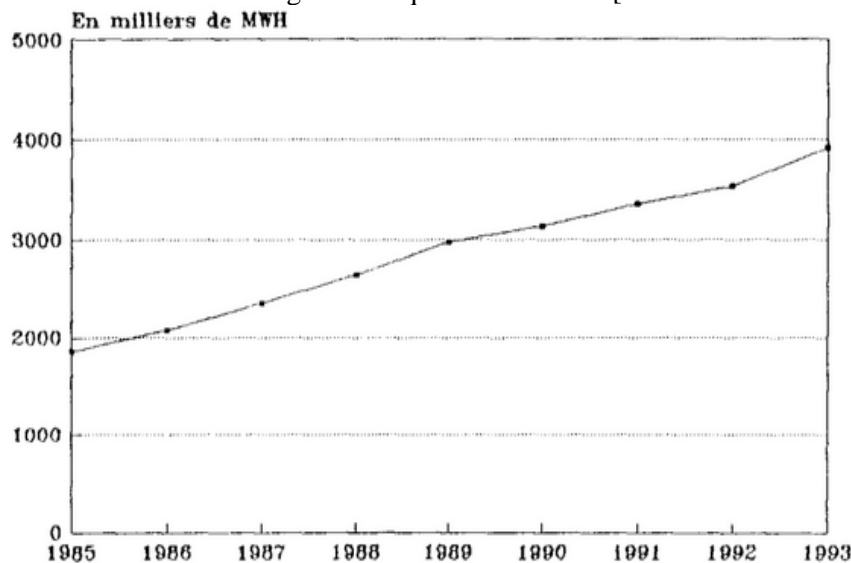
## **LES ILES CANARIES : DE L'EAU DESSALÉE POUR LE TOURISME**

### **1. UN PROGRAMME TOURNÉ VERS LE DESSALEMENT**

Dans leur article intitulé : *Renewislands—Renewable energy solutions for islands*, Fengzhen Chen, Neven Duic, Luis Manuel Alves et Maria da Graça Carvalho soulignent que : « malgré les nombreux travaux de recherche menés sur les énergies renouvelables, la nécessité de fournir aux îles des alternatives énergétiques pour le développement futur n'est que modestement discutée » (2007, p. 1889). Le déficit énergétique dont souffrent les espaces insulaires est accentué par le fait que les secteurs productifs dépendaient jusqu'à récemment presque exclusivement du pétrole. La dépendance pétrolière s'est fortement accentuée durant la fin des années 1980 et début des années 1990 du fait de l'augmentation considérable de la consommation d'énergie électrique.

Dans les îles Canaries, le développement touristique a créé un déséquilibre entre les faibles ressources naturelles suffisantes à la population autochtone et les besoins considérables et souvent saisonniers des touristes. Dans les années 1950 et 1960, les îles s'auto-provisionnaient et n'avaient quasiment aucune capacité de régulation des eaux de surface, étant donné l'absence de fleuves et de rivières et la faible capacité des réservoirs. Tout reposait sur l'exploitation des nappes phréatiques (La Palma et de Tenerife) et des puits (Gran Canaria). Les besoins en eau se sont fait ressentir à partir des années 1970 et 1980 pour des raisons évidentes : ces îles n'ont que peu de ressources propres en eau douce, leurs besoins sont en augmentation constante à cause de l'augmentation de la population, du tourisme et de la qualité de vie et l'acheminement d'eau douce par bateaux depuis le continent s'avère un procédé très coûteux qui ne peut s'envisager que ponctuellement.

Graphique 3 : la consommation d'énergie électrique aux Canaries [en millions de MWH] (1985-1993)



Source : Hernández Martín et al, 1997, p. 12

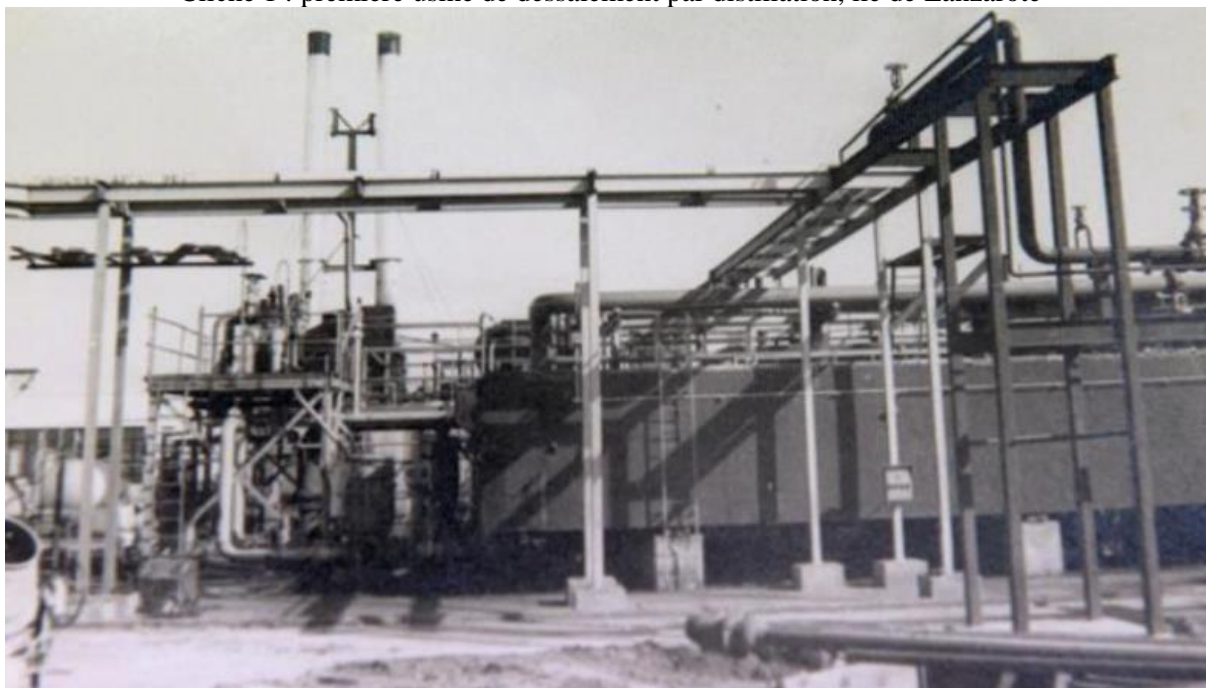
Actuellement, l'archipel Canarien doit une grande partie de son développement et même de sa survie au dessalement de l'eau de mer. Rosa Carolina Hurtado de Mendoza y Gómez affirme qu'aux îles Canaries : « presque un million des personnes est approvisionné par 280 usines de dessalement ayant une capacité de 350.000 m<sup>3</sup>/j, 100 d'entre elles sont directement destinées à l'approvisionnement des hôtels et d'appartements » (2002, p. 26). En 2004, le programme nommé Actuaciones para la Gestión y la Utilización del Agua (AGUA) a fait du dessalement une priorité. Ce programme – étalé sur quatre ans - est « fondé essentiellement sur une augmentation de l'efficacité hydraulique des systèmes irrigués (passage à des systèmes sous pression) et des réseaux d'eau potable (réduction de pertes dans les réseaux), sur la réutilisation des eaux usées et le dessalement » (Fernandez et Verdier, 2013, p. 9). D'autant plus que la directive 2009/28/CE *Promotion de l'utilisation de l'énergie produite à partir de sources renouvelables* du Parlement européen et du Conseil veut que les énergies renouvelables atteignent 20 % de la consommation énergétique de l'Union Européenne en 2020, y compris les espaces insulaires, visant ainsi à créer un modèle de développement économique durable<sup>3</sup>.

La première usine de dessalement par distillation<sup>4</sup> a été créée en 1965 à Arrecife, à Lanzarote, une île volcanique qui n'avait pas du tout d'eau et qui était ravitaillée par des bateaux-citernes. Cette usine avait une capacité de production estimée à 2500 m<sup>3</sup>/jour (Barroso Valladares, 2016, p. 16). Les autres îles de l'archipel se sont ensuite inspirées de l'expérience de Lanzarote. Ainsi, une seconde unité de dessalement (Las Palmas I) a été installée en Gran Canaria avec une capacité de production de 20.000 m<sup>3</sup> par jour, puis à Fuerteventura (2000 m<sup>3</sup> par jour).

<sup>3</sup> « Compte tenu des points de vue exprimés par le Parlement européen, le Conseil et la Commission, il convient de définir des objectifs contraignants nationaux qui correspondent à une part de 20 % de l'énergie produite à partir de sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie pour la Communauté » (Parlement Européen et Conseil de l'Union Européenne, 2009, p. 17).

<sup>4</sup> Cette technique consistait à chauffer l'eau, récupérer la vapeur qui a perdu son sel, et la retransformer en eau, qui est alors douce.

Cliché 1 : première usine de dessalement par distillation, île de Lanzarote



Source : Barroso Valladares, 2016, p. 25

Le tableau ci-dessous montre les neuf premières usines de dessalement implantées aux îles Canaries, sur une période de 25 ans.

Tableau 2 : premières installations de dessalement aux Canaries jusqu'aux années 1990

Année	Lieux	Technologie	Capacité (m <sup>3</sup> /jour)
1964	Lanzarote 1	MSF	-
1970	Lanzarote 2	CV	-
1972	Lanzarote 3	SW*-RO	500
1976	Lanzarote 4	SW-RO	7 500
1980	Las Palmas 1	MSF	20 000
1984	Las Palmas 2	MSF	18 000
1986	Las Palmas 3	SW-RO	36 000
1986	Fuerteventura	BW*-RO	-
1990	Maspalomas	EDR	20 000

Source : Azzi *et al*, *ibid.*, p. 12 \* BW : Eaux saumâtres, \*SW: Eaux de mer

À partir la fin des années 1980, la technologie de dessalement par osmose inverse (SWRO)<sup>5</sup> a remplacé celle de la distillation (Hurtado de Mendoza y Gómez, 2002, p. 25). On remarque que les technologies utilisées sont variées : multi stage flash distillation (MSF), vapeur compression (VC), osmose inverse (RO), électrodialyse réversible (EDR) ou distillation à multiples effets (MED). « La capacité totale disponible en 1990 dépassait les 100.000 m<sup>3</sup>/jour » (Azzi, Bouchet et Arene, 2014, p. 12).

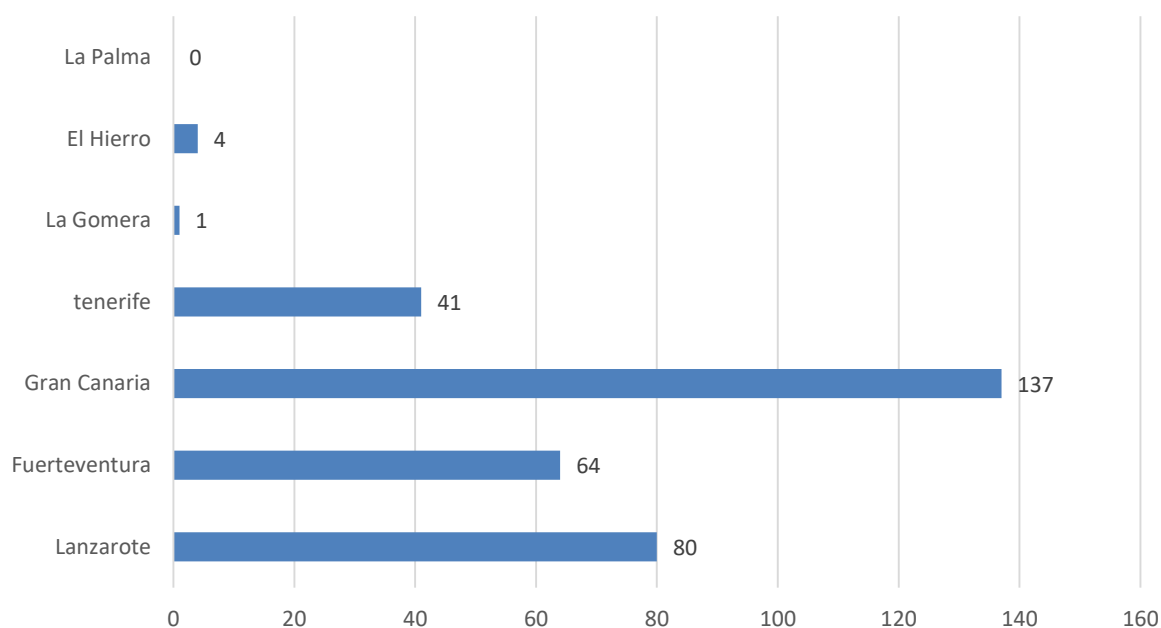
<sup>5</sup> Cette technique consiste à séparer l'eau et le sel, en utilisant des membranes filtrantes.

Tableau 3 : production d'eau dessalée dans l'archipel Canarien

	Lanzarote	Fuerteventura	Gran Canaria	tenerife	La Gomera	El Hierro	La Palma
Volume total d'eau dessalée (hm <sup>3</sup> /an)	16,9	11,9	77,1	18,0	0,0	0,5	0
% du volume total d'eau consommé sur l'île	99%	86%	52%	9%	0%	19%	0%

Source : Gobierno de Canarias, Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas

Graphique 4 : nombre d'usines de dessalement aux îles Canaries



Source : ibid.

## LA STATION TOURISTIQUE DE MASPALOMAS, UNE OFFRE TOURNÉE VERS LE SOLEIL ET LA PLAGE

### 1. LE TOURISME EN GRAN CANARIA

L'île de Gran Canaria est située au centre de l'archipel des Canaries, entre Tenerife et Fuerteventura. C'est la troisième île en termes de superficie (1560 km<sup>2</sup>) derrière les deux îles qui l'entourent et dispose de 236 kilomètres de côtes. Selon les données publiées par l'Instituto Canario De Estadística, datant de 2018, la Gran Canaria concentre la majeure partie de la population de l'archipel avec environ 847.000 habitants, sa capitale est Las Palmas De Gran Canaria.

Carte 2 : l'île de Gran Canaria

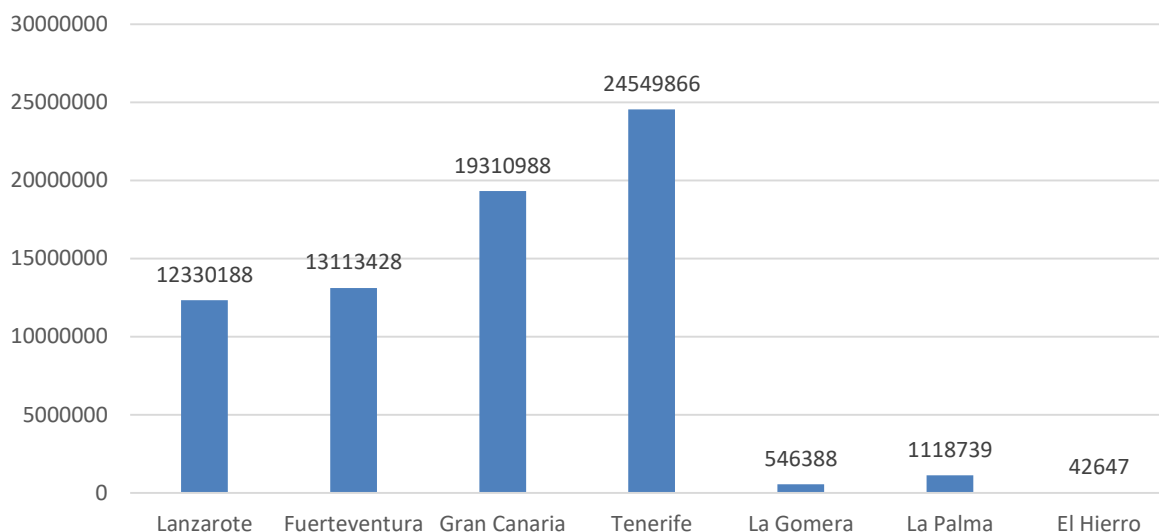


Source : <https://www.google.com/maps/>

L'île de Gran Canaria se caractérise par ses paysages fortement contrastés qu'elle doit à son origine volcanique. C'est le plus grand et le plus ancien foyer touristique de l'archipel canarien, avec environ 19 millions de touristes en 2018, soit 27,19 % du chiffre total des nuitées de l'archipel (graphique n° 5).



Graphique 5 : hébergement touristique dans les hôtels classés en 2018

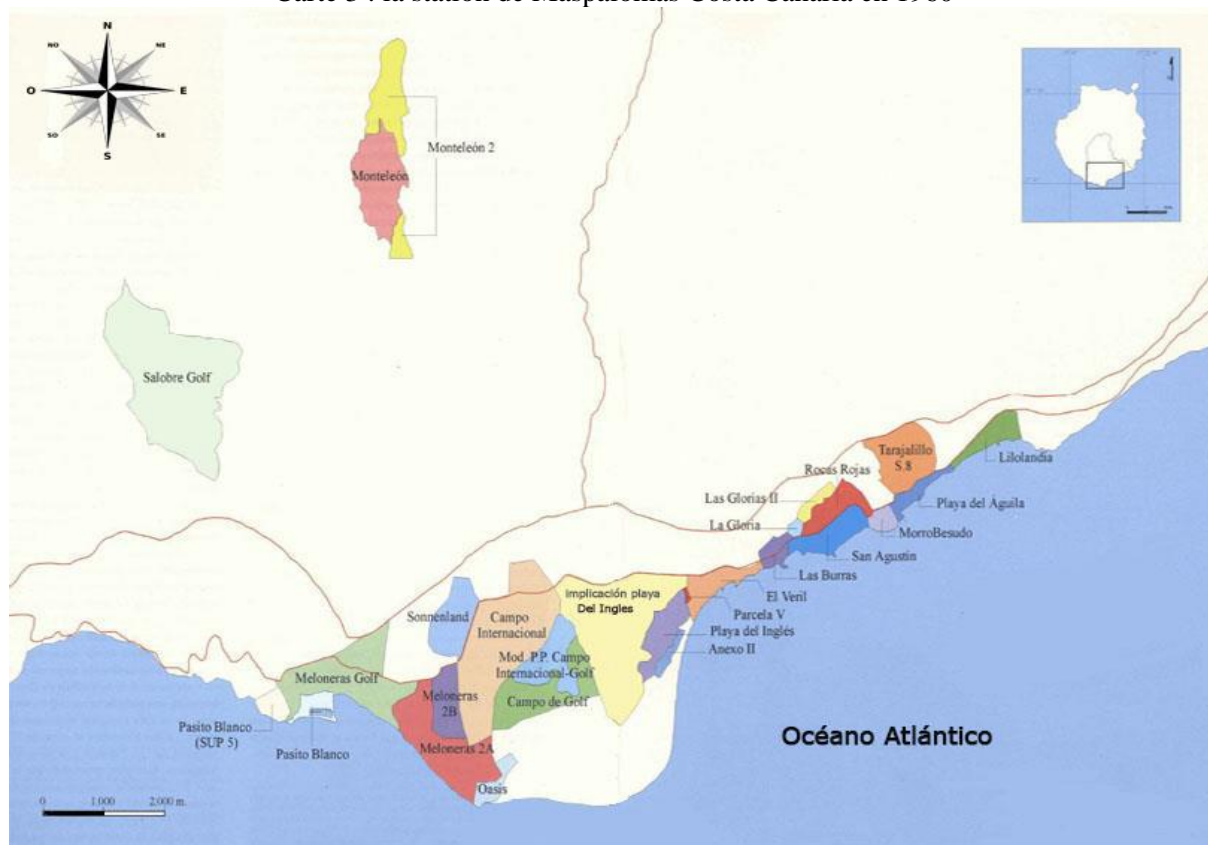


Source : ISTAC, 2019

La station de Maspalomas Costa Canaria se situe sur la pointe Sud de l'île de Gran Canaria et représente l'une des plus grandes destinations touristiques de l'archipel. Les résidences secondaires, les complexes hôteliers luxueux ainsi que les parcours de golf s'y empilent à l'infini. La grande vague d'aménagement touristique que l'on observe aujourd'hui dans ce pôle date des années 1960 durant lesquelles quelques villages sont devenus une véritable ville touristique (Suárez, Espino et Martín, 2006, p. 158). « Ces aménagements de grande envergure se sont inscrits dans une conjoncture touristique espagnole favorable, en ce sens que la Péninsule avait déjà valorisé les meilleurs sites de ses littoraux et que les investisseurs cherchaient de nouveaux horizons » (Odouard, 1996, p. 20).

La station de Maspalomas Costa Canaria a été aménagée conjointement par l'Atelier d'Études Architecturales (ATEA) et la Société pour l'Étude Technique d'Aménagements Planifiés (SETAP) dès le début des années 1960. Le plan de masse d'origine (carte n° 3) montre que la station se compose de sept zones, les dunes et l'étang de Maspalomas ont été préservés dans leur état naturel, de sorte que le terrain aménagé a été réduit à environ 1085 hectares. La capacité litière était d'environ 60.000 lits, avec une densité moyenne très basse. Le long du littoral, l'aménageur a préservé une promenade qui est le véritable poumon attractif de ce pôle touristique.

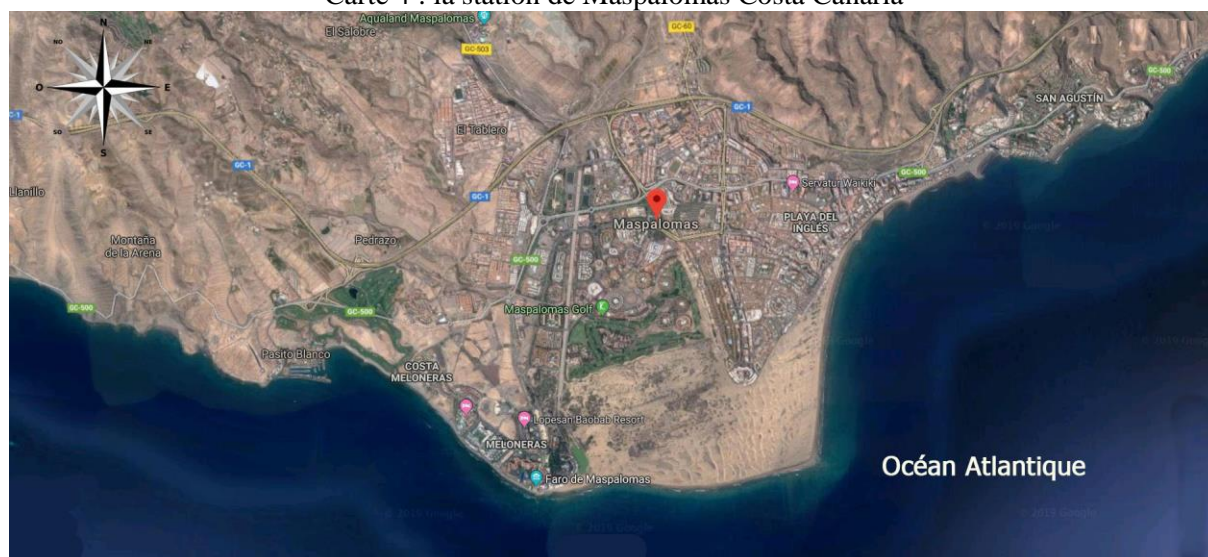
Carte 3 : la station de Maspalomas Costa Canaria en 1960



Source : Hernández Luis et Parreño Castellano, 2001, p. 76-77

La puissance publique a accompagné cet essor touristique par des investissements largement subventionnés par l'Europe dans cette région ultrapériphérique éligible aux financements d'objectif n° 1 et au programme d'Options Spécifiques à l'Éloignement et à l'Insularité (POSEI) qui permet une totale autonomie fiscale.

Carte 4 : la station de Maspalomas Costa Canaria

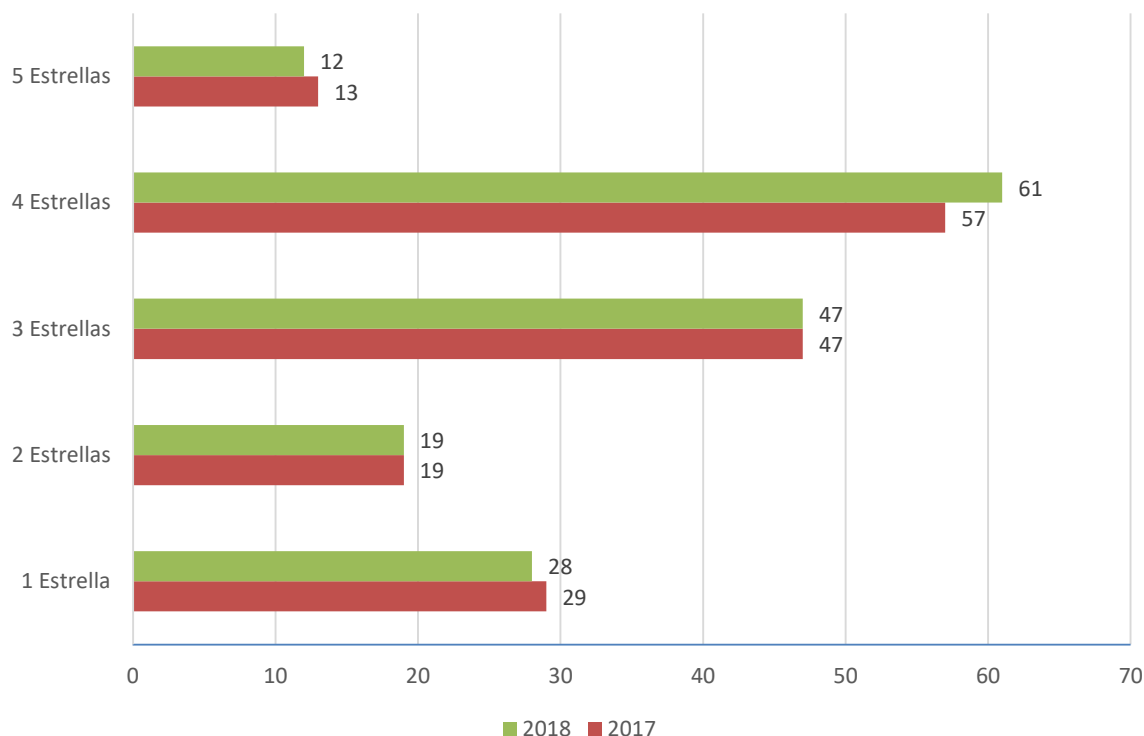


Source : <https://www.google.com/maps/>

## 2. LE TOURISME À MASPALOMAS : UN SECTEUR EN PLEIN ESSOR

Selon les chiffres communiqués par l'ISTAC, le nombre d'établissements d'hébergement classés a atteint 167 unités en 2018, répartis en différentes catégories : hôtels (1 à 5 étoiles), contre 165 unités en 2017, soit une augmentation de + 1,2 %.

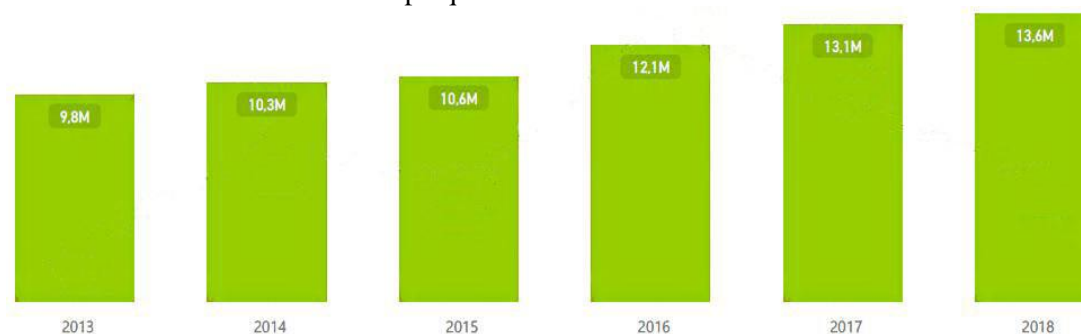
Graphique 6 : évolution de la capacité d'hébergement touristique 2017-2018



Source : ISTAC, 2019

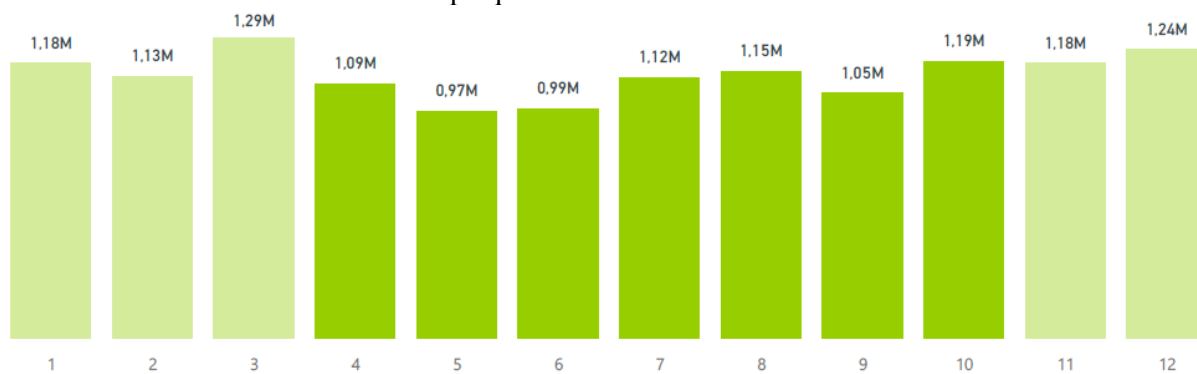
En termes de demande touristique, selon les chiffres communiqués par Aena Spanish Airports (société gérant les aéroports espagnols), le nombre d'arrivées touristiques est passé de 9,8 millions en 2013 à 13,6 millions en 2018, soit une variation positive d'environ 28 %. Leur nombre reste important tout au long de l'année, culminant d'octobre à mars et atteignant un haut niveau en juillet et août pour ne diminuer légèrement qu'en mai et juin.

Graphique 7 : évolution annuelle



Source : Aena Spanish Airports, 2018, p. 6

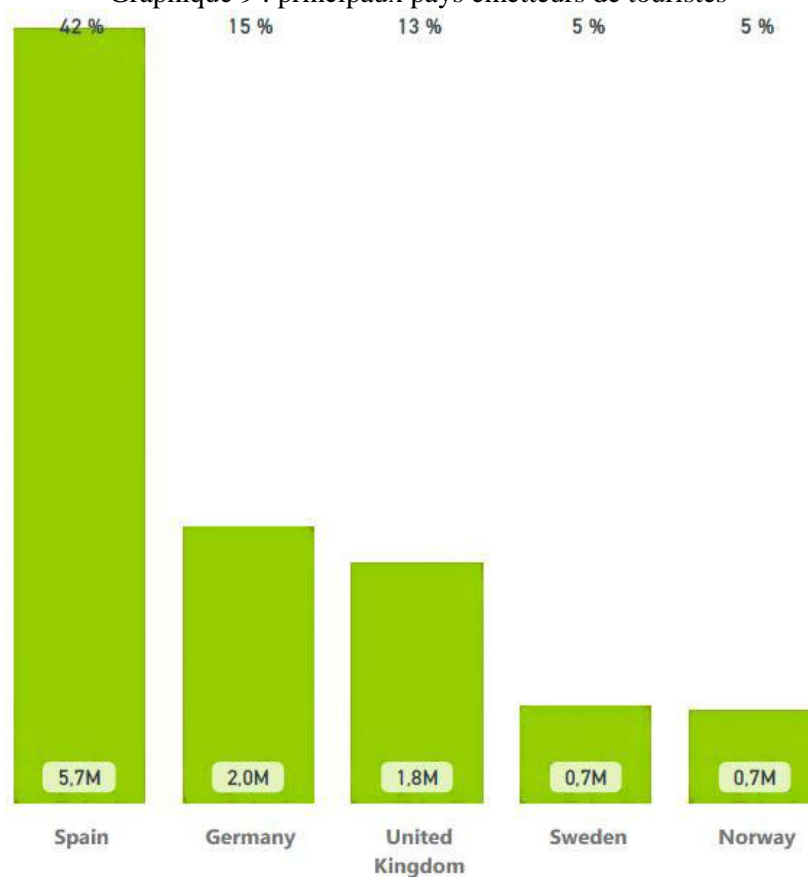
Graphique 8 : évolution mensuelle



Source : ibid.

Les touristes les plus nombreux sont les Espagnoles, les Allemands et les Britanniques. Ces deux dernières nationalités représentent environ un tiers des visiteurs.

Graphique 9 : principaux pays émetteurs de touristes



Source : Aena Spanish Airports, op.cit., p. 7

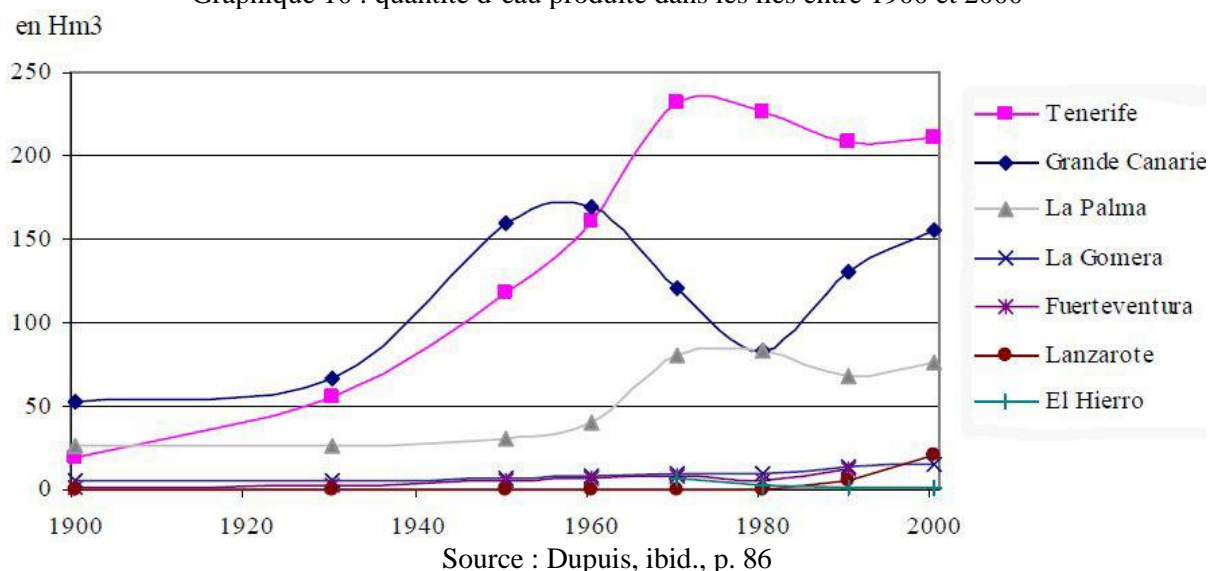
Le secteur touristique est devenu la principale ressource de la Gran Canaria et représente environ 80 % du PIB. La croissance des activités liées au tourisme (hébergement, commerce, transports, loisirs et autres) a eu un impact négatif sur le territoire, augmentant ainsi la pression sur l'eau, la terre et l'énergie.

## EN GRAN CANARIA, LES BESOINS EN EAU SONT AMPLIFIÉS PAR LE TOURISME

### 1. L'ESSOR DU DESSALEMENT DE L'EAU DE MER EN GRAN CANARIA

La Gran Canaria est l'île la plus peuplée de l'archipel canarien du fait de sa fréquentation touristique considérable, fruit du boom touristique. Elle est aussi la première île touchée par le recul galopant des quantités d'eau disponibles à partir de 1960. La production d'eau industrielle a compensé ce recul. Ainsi, le dessalement est devenu le seul moyen pour alimenter les infrastructures touristiques (complexes hôteliers et terrains de golf). 80 % des ressources en eau sont produites par les usines de dessalement, qui ont modernisé leurs technologies.

Graphique 10 : quantité d'eau produite dans les îles entre 1900 et 2000



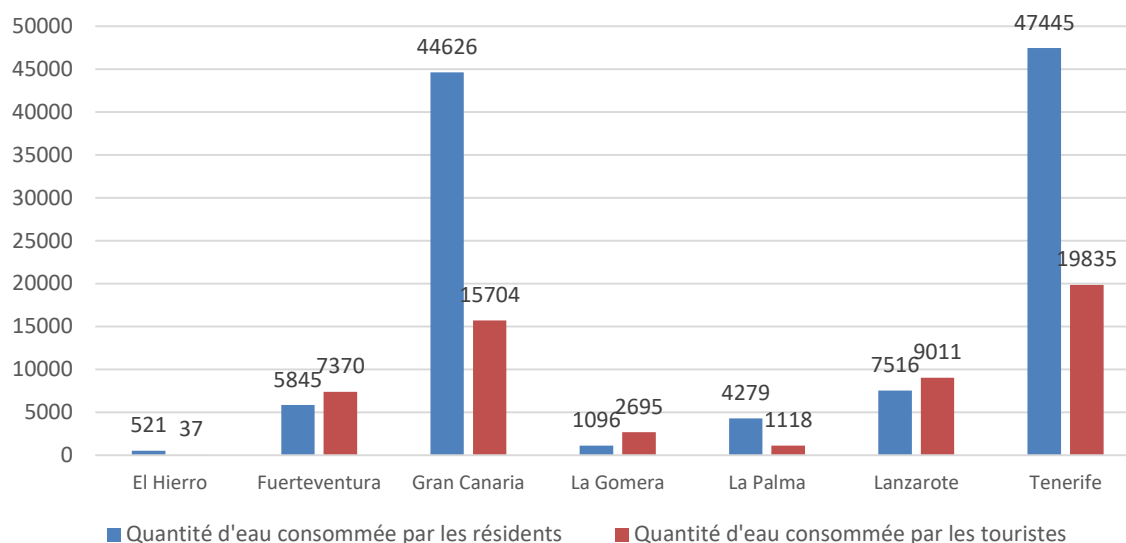
Selon les données fournis par *El Sistema Español de Información sobre el Agua*, Hispagua de la Direction générale des travaux hydrauliques et de la qualité de l'eau du ministère de l'environnement, la capacité maximum de production des usines de dessalement du Cabildo de Gran Canaria est estimée à 195.500 m³ par jour.

Tableau 4 : unités de dessalement de l'eau de mer, Cabildo de Gran Canaria

Zone de plantation	Lieu de plantation	Technologie utilisée	M³/jour
Arucas-Moya I	Arucas	RO	4000
Las Palmas I et II	Jimánar	MSF	38.000
Las Palmas-Telde	Jimánar	MED	37.500
Las Palmas III	Jimánar	RO	82.000
Unelco	Central Jimánar	CMV	1000
Sureste I	Santa Lucía	RO	33.000

Source : Hispagua, 2019

Graphique 11 : quantité d'eau (en millions de litres) consommée par les touristes et les résidents



Source : Peñalba, 2014, p. 39

La province de Las Palmas de Gran Canaria concentre le plus grand nombre d'unités de dessalement de l'eau de mer avec plus de 70 % d'installations d'exploitation publique. L'indépendance énergétique du Cabildo a été consacrée par l'inauguration d'une première usine (Las Palmas I) de dessalement de l'eau de mer par évaporation pour l'approvisionnement de la ville de Las Palmas au Nord de l'île en 1970, avec une capacité de production de 18.000 m<sup>3</sup> par jour. Une autre usine de dessalement par osmose inverse est ensuite créée en 1986 par la société Empresa Mixta de Agua de Las Palmas (EMALSA)<sup>6</sup> à proximité de la station touristique de Maspalomas pour répondre au problème croissant de la rareté de l'eau provoqué par l'augmentation de la demande liée au tourisme et aux activités agricoles. Cette unité assurait à l'époque un volume de production initiale estimé à 16.000 m<sup>3</sup> et utilisait la technologie d'inversion par électrodialyse.

Tableau 5 : évolution du dessalement dans l'île de Gran Canaria

Année	Nombre de plantes	Capacité m <sup>3</sup> par jour	
		Nominal	Réel
1970	1	20.000	-
1980	3	39.000	4500
1990	7	53.000	17.100
2000	31	212.400	153.810
2003	42	282.300	220.770

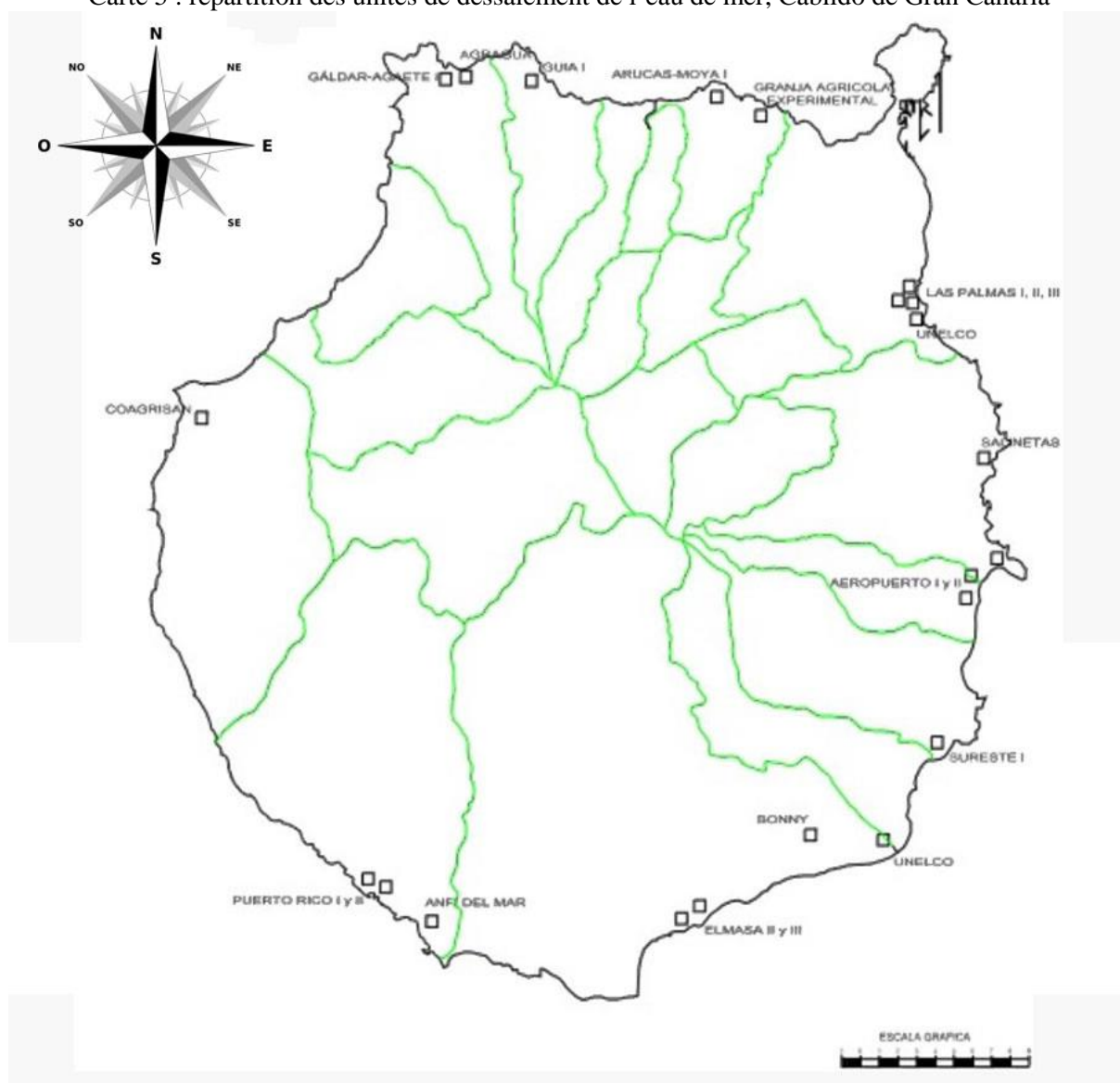
Source : Consejo Insular de Aguas de Gran Canaria et Instituto Geológico y Minero de Espana, 1998, p. 9

À partir de 2006, l'EDR a été remplacée par la technologie de l'osmose inverse, permettant ainsi d'atteindre un volume de production journalier estimé à 22.000 m<sup>3</sup>. La capacité de traitement d'eau de cette unité est passée à 33.500 m<sup>3</sup> d'eau par jour en 2013 grâce à l'intégration d'un système d'ultrafiltration. Actuellement, les unités de dessalement du Cabildo de Gran Canaria ont dépassé le seuil de 100 millions de m<sup>3</sup> par an, permettant ainsi de répondre à environ 80 % des besoins en eau de l'île la plus fréquentée en touristes.

<sup>6</sup> EMALSA a vu le jour le 13 juillet 1984. De 1946 à 1993, le service de l'eau était municipal sur l'île de Gran Canaria. En 1993, EMALSA passe d'un statut d'entreprise municipale à celui d'une entreprise mixte dont le capital est partagé entre la mairie de Las Palmas (34%), la SAUR (33%) et SACYR (33%). La SAUR est une société française spécialisée dans le traitement, la distribution et la production d'eau et SACYR est l'une des grandes entreprises espagnoles de construction de bâtiments.



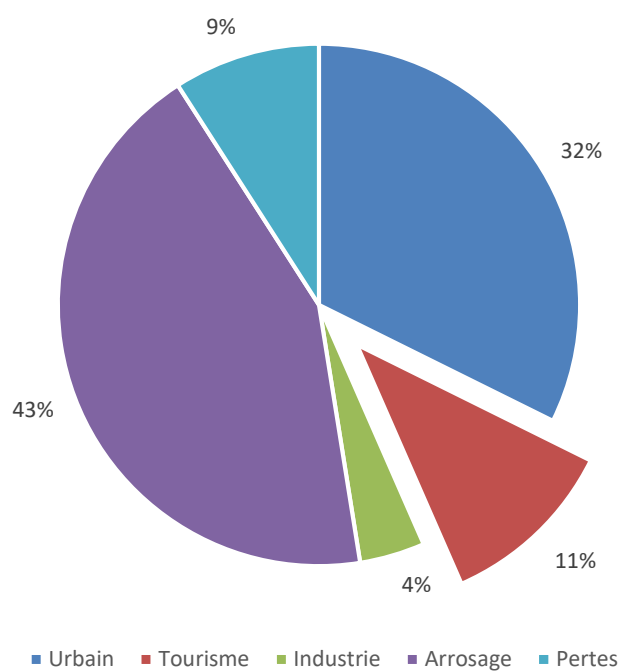
Carte 5 : répartition des unités de dessalement de l'eau de mer, Cabildo de Gran Canaria



Source : Plan hidrológico insular de Gran Canaria



Graphique 12 : répartition de la consommation d'eau en Gran Canaria



Source : Uso y problemática del agua en las islas Canarias, 2014, p. 13

Cliché 2 : usine de dessalement Las Palmas 3, Cabildo de Gran Canaria



Source : SAUR, 2019

Cliché 3 : unité de dessalement Maspalomas 1, Cabildo de Gran Canaria



Source : EMASA, 2019

### 1. *LE BINÔME EAU - ÉNERGIE AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS DE LA GRAN CANARIA*

Le traitement de l'eau à Gran Canaria consomme 15 % de la production électrique de l'île, soit plus de 80 mégawatts par jour, et l'objectif est de produire 40 % de l'énergie nécessaire au fonctionnement des unités de dessalement via l'utilisation de sources renouvelables afin de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> à moins de 17.500 tonnes par an.

Face à l'augmentation des coûts de l'énergie, le Cabildo de Gran Canaria a mis en place différents projets pour diminuer la consommation d'énergie en utilisant des énergies renouvelables (panneaux solaires, éoliennes, etc.) En général, il s'agit d'usines à petites productions. À titre d'exemple, nous citons les unités de dessalement autonomes situées dans les communes de San Bartolomé de Tirajana et Santa Lucía de Tirajana, au Sud et au Sud-Est de la Gran Canaria. L'approvisionnement de ces unités est assuré par une combinaison de cellules photovoltaïques et d'aérogénérateurs.

Cliché 4 : unité de dessalement de Santa Lucia, Sud de la Gran Canaria



Source : Maspalomas Ahora, 2017

## **2. LA DESSALINISATION D'EAU DE MER POSE DES PROBLÈMES ENVIRONNEMENTAUX**

Aux îles Canaries, les eaux dessalées représentent 14 % de l'ensemble de la dépense énergétique de l'archipel, « à Lanzarote, 50 % de la consommation hydrique constitue 25 % du coût électrique total et à Fuerteventura, celui-ci atteint les 30 % » (Hurtado de Mendoza y Gómez, op.cit., p. 26). Le dessalement semble bien être efficace pour répondre à des besoins en eau actuellement très importants, d'autant plus que l'archipel dispose de ressources d'eau douce très limitées et les usines continuent de dessaler l'eau de mer pour maintenir l'approvisionnement. Toutefois, cette solution semble présenter des limites par les conséquences économiques et environnementales qu'elle génère.

L'industrie du dessalement - en tant qu'alternative d'adaptation aux changements climatiques - est bridée par son recours aux énergies fossiles. Les technologies employées dans les processus de dessalement sont très consommatrices en énergie. Or, cette énergie est le plus souvent fournie par des combustibles fossiles qui présentent pour l'environnement l'inconvénient d'émettre des polluants atmosphériques, notamment du dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), des oxydes de soufre et d'azote et des particules solides.

Le dessalement présente aussi des conséquences environnementales négatives, comme le rejet des saumures concentrées (sur 100 m<sup>3</sup> d'eau de mer traitée, on obtient 50 % d'eau douce et 50 % de saumure) et les résidus d'adjuvants chimiques nécessaires au traitement des eaux de mer qui sont utilisés dans l'étape de prétraitement et de post-traitement des unités de dessalement.

Actuellement, la tendance est à la baisse, notamment grâce au développement de nouvelles technologies innovantes moins énergivores et moins coûteuses. Cependant, ces solutions possèdent des limites comme l'irrégularité de l'apport d'énergie dépendant de l'ensoleillement et du vent. Or les usines de dessalement conventionnelles sont conçues pour recevoir un flux continu d'électricité. Le passage d'un cercle vicieux basé sur les énergies fossiles vers un cercle vertueux basé sur les énergies renouvelables passe par la recherche et le développement (R & D). L'Institut Technologique des Canaries (ITC)<sup>7</sup> travaille depuis plusieurs années sur une adaptation des éoliennes et de l'énergie photovoltaïque pour le dessalement.

<sup>7</sup> L'ITC est un centre de technologies du gouvernement des îles Canaries, spécialisé en énergies renouvelables, technologies de l'eau et autres secteurs émergents.



## CONCLUSION

Les îles Canaries ont été considérées jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle comme un grand laboratoire pour les différentes technologies de dessalement de l'eau de mer. Bien que les efforts et les investissements consentis pour réduire le coût énergétique des usines de dessalement aient été très importants, des usines de dessalement Nouvelle Génération coexistent toujours avec des installations qui utilisent l'énergie fossile.

Le dessalement de l'eau de mer a favorisé la croissance du secteur touristique dans les îles Canaries durant les cinq dernières décennies. Cependant, ce développement a accru considérablement les besoins et les consommations d'eau, exacerbant ainsi la pénurie aux îles. Le cas la station touristique de Maspalomas Costa Canaria, qui s'inscrit dans un milieu naturel marqué par l'aridité, illustre parfaitement comment le dessalement, pratiqué à grande échelle, a montré ses preuves dans un contexte où la maîtrise de l'eau à des fins de consommation, a considérablement structuré l'économie de cet espace insulaire, et a permis ainsi de faire face à l'augmentation exponentielle de la fréquentation touristique.

Toutefois, les efforts déployés pour répondre à la demande touristique en Gran Canaria, ont un coût énergétique et environnemental important qui doit être pris en considération. L'utilisation des énergies renouvelables est un défi auquel font face actuellement les unités de dessalement du Cabildo. La réussite de l'implantation d'un nouveau modèle plus durable et plus respectueux de l'environnement permettrait de réduire la dépendance du secteur économique, y compris le tourisme, aux énergies fossiles et contribuerait ainsi à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aena Spanish Airports. (2018). *Gran Canaria Airport*.
- Azzi, E., Bouchet, B., Arene, M. (2014). *Le dessalement de l'eau de mer en Espagne : Un secteur en réorientation*.
- Barroso Valladares, D. (2016a). *Las plantas desaladoras de las islas Canarias*. Epsis Náutica, Máquinas y Radioelectrónica Naval.
- Barroso Valladares, D. (2016b). *Las plantas desaladoras de las islas Canarias* (Trabajo de fin de grado para la obtención del título de graduado en tecnologías marinas). Universidad de La Laguna.
- Chen, F., Duic, N., Manuel Alves, L., Da Graça Carvalho, M. (2007). Renewislands—Renewable energy solutions for islands. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11(8), 1888-1902. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2005.12.009>
- Consejo Insular de Aguas de Gran Canaria, & Instituto Geológico y Minero de España. (1998). *Estudio hidrogeológico para la definición de áreas sobreexplotadas o en riesgo de sobreexplotación en la zona Baja Del Este de Gran Canaria*.
- Dirección General del Agua, perteneciente a la Secretaría de Estado de Medio Ambiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2019). El Sistema Español de Información sobre el Agua, Hispagua. Consulté 25 août 2019, à l'adresse <https://hispagua.cedex.es/?q=presentacion>
- Fernandez, S., & Verdier, J. (2013). L'Espagne et son eau : Si proche, si loin. *Sciences Eaux Territoires, Numéro 11*(2), 8-11. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-sciences-eaux-et-territoires-2013-2-page-8.htm>
- François, M. (2006). La pénurie d'eau en Espagne : Un déficit physique ou socio-économique ? *Géocarrefour*, 81(vol. 81/1), 25-35. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.1730>
- Hernández Luis, J. Á., Parreño Castellano, J. M. (2001). *Evolución e implicaciones del turismo en Maspalomas Costa Canaria*. Consulté à l'adresse <https://accedacris.ulpgc.es/jspui/handle/10553/866>
- Hernández Martín, R., Godenau, D., Vera Mesa, A. J., & Rodríguez, C. J. (1997). *L'économie des îles Canaries*. Harmattan.
- Hurtado de Mendoza y Gómez, R. C. (2002). *Fourniture d'eau potable dans les zones côtières isolées. Le choix entre le dessalement et l'importation d'eau. Le cas de Ceuta (Afrique du Nord, Espagne)* (Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement).

- Maspalomas Ahora. (2017). *La desaladora del Sureste bate récords / Maspalomas Ahora, líder en información y noticias del Sur y sureste de Gran Canaria*. Consulté à l'adresse <https://maspalomasahora.com/art/42053/la-desaladora-del-sureste-bate-records>
- Moral, L. Del. (2001). Planification hydrologique et politique territoriale en Espagne. *Herodote*, N°102(3), 87-112. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-herodote-2001-3-page-87.htm>
- Odouard, A. (1996). Les fronts pionniers touristiques des côtes sud de Ténérife et de Grande Canarie ou une nouvelle organisation des espaces insulaires. *Méditerranée*, 84(3), 19-22. <https://doi.org/10.3406/medit.1996.2921>
- Odouard, A. (1973). Le tourisme et les îles Canaries. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 26(102), 150-171. <https://doi.org/10.3406/caoum.1973.2655>
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2004). *Examens environnementaux de l'OCDE : Espagne 2004*. OECD Publishing.
- Parlement Européen et Conseil de l'Union Européenne. (2009). *Directive 2009/28/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2009 relative à la promotion de l'utilisation de l'énergie produite à partir de sources renouvelables*.
- Peñalba, D. M. (2014). *Uso y problemática del agua en las islas Canarias*. Universidad De Valladolid.
- Suárez, P. M., Espino, E. P.-C., Martín, L. E. R. (2006). Lluvias e inundaciones en los centros turísticos de Gran Canaria: El caso de San Bartolomé de Tirajana. *Investigaciones Geográficas*, 0(41), 155-173. <https://doi.org/10.14198/INGEO2006.41.10>

## APLICACIONES DE LOS SISTEMAS VISIBLE LIGHT COMMUNICATIONS EN EL SECTOR TURÍSTICO: POTENCIALIDADES Y RETOS

**Carmen Lidia Aguiar Castillo:** investigadora FPI en el Instituto Universitario IDeTIC de la ULPGC. PCT Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, e-mail: [laguiar@idetic.eu](mailto:laguiar@idetic.eu).

**Victor Guerra Yáñez:** investigador en el Instituto Universitario IDeTIC de la ULPGC. PCT Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, e-mail: [vguerra@idetic.eu](mailto:vguerra@idetic.eu)

**Petra de Saa Pérez:** Catedrática de Universidad en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas, subdirectora del Instituto Universitario IDeTIC de la ULPGC. PCT Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, e-mail: [petra.desaaperez@ulpgc.es](mailto:petra.desaaperez@ulpgc.es).

**Rafael Pérez Jiménez:** Catedrático de Universidad en el Departamento de Señales y Comunicaciones, Director del Instituto Universitario IDeTIC de la ULPGC. PCT Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, e-mail: [rperez@idetic.eu](mailto:rperez@idetic.eu) // [rafael.perez@ulpgc.es](mailto:rafael.perez@ulpgc.es).

**Resumen**—En este trabajo exploramos las aplicaciones potenciales de las comunicaciones de luz visible en la industria del turismo, considerando enlaces de alta velocidad (sistemas interiores que usan LED o eventualmente láser) o servicios de baja velocidad (que usan receptores VLC clásicos o sistemas basados en cámaras -OCC-). Hemos realizado una encuesta con un panel de expertos para descubrir ventajas, desafíos, posibles desventajas o contribuciones al destino o la imagen de la instalación turística. También hemos explorado las aplicaciones de vanguardia de esta tecnología enfocadas en tres escenarios: el viajero mismo, la instalación turística (hoteles, restaurantes, museos ...) y el destino turístico (la ciudad o territorio donde se encuentra el turista) en su conjunto.

**Abstract**— In this work we explore the potential applications of visible light Communications on the tourism industry, considering high speed links (indoor systems using LED or eventually lasers) or low speed services (using classical VLC receivers or camera-based systems -OCC-). We have made a survey with an expert panel to discover advantages, challenges, possible disadvantages or contributions to the destination or tourism facility image. We also have explored the state-of-the-art applications of this technology focused in three scenarios: the traveler itself, the tourism facility (hotels, restaurants, museums....) and the whole tourism destination (the city or territory where the tourist is received).

### 1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas VLC (Visible Light Communications) forman parte de una tecnología (los sistemas ópticos inalámbricos) que en los últimos años se está popularizando como un medio de comunicación complementario a los sistemas convencionales por radiofrecuencia. Estos se ven cada vez más saturados debido a la creciente demanda de contenidos de alta densidad (*streaming* de video, sistemas de realidad virtual, sistemas de navegación y conducción automática, etc.) y al incremento en la demanda de comunicación en general (por el acceso universal a redes 4G/5G y nuevos paradigmas como Internet de las cosas o los sistemas de procesamiento en la nube). En concreto, los sistemas VLC se basaban inicialmente en el uso de dispositivos de iluminación como proveedores de datos, si bien la tendencia actual ha evolucionado para utilizar cualquier dispositivo luminiscente: anuncios publicitarios, pantallas de teléfonos etc. manteniendo en todo momento la premisa ergonómica de que “una lámpara es ante todo

una lámpara”, esto es, su uso como transmisor no puede implicar oscilaciones en el nivel de iluminación o cambios de tonalidad indeseados en la luz emitida. El uso de comunicaciones VLC ofrece un nuevo canal con gran ancho de banda y sin regulación, que puede combinarse con las alternativas más clásicas (4G/5G, WiFi, fibra óptica, enlaces *Power Line Communications*, *Bluetooth*...) para proporcionar acceso de datos tanto en el interior de edificios, viviendas o inmuebles como en exteriores [1,2].

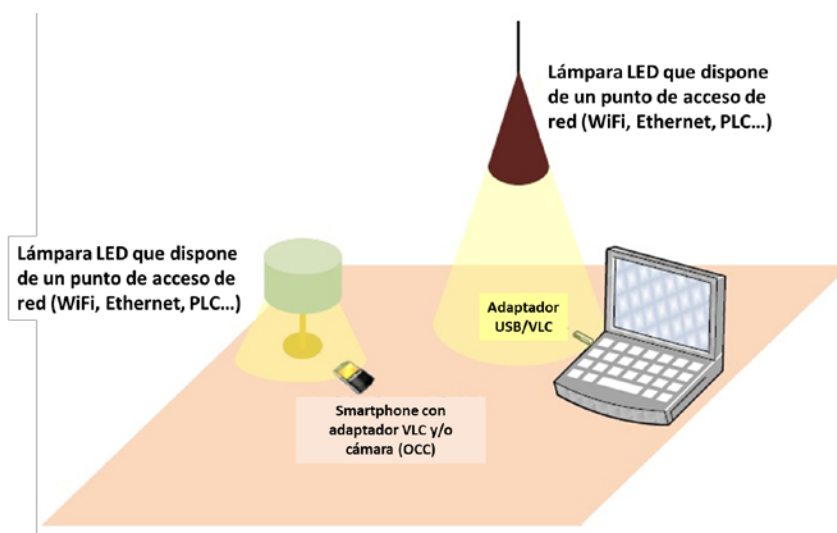


Figura 1: concepto de sistema VLC

Esta disponibilidad de ancho de banda y de medios de acceso adicionales entronca con las crecientes necesidades tecnológicas del sector turismo. De hecho, en las últimas décadas la industria turística se ha diversificado para cubrir una serie de “nichos” para clientes específicos, como pueden ser el caso de los turismo de ecología, salud, aventura, rural, cruceros, agricultura, tribal, deportes, cine, cultura y patrimonio o reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (MICE) que conllevan diferentes retos tecnológicos. La industria turística, además, influye y condiciona diferentes sectores de la economía y la sociedad como son la logística, la seguridad, el transporte, la educación o la salud, todos los cuales, además, son grandes consumidores de tecnologías de la información y las comunicaciones [3].

Además, la demanda de los viajeros y los diversos actores de la industria del turismo se orienta a la necesidad de proporcionar al visitante servicios similares, al menos, a aquellos de los que dispone en su lugar de origen. Esto implica la necesidad de proporcionar un acceso ubicuo a las redes de datos, y la disponibilidad de servicios de valor agregado que van desde la posibilidad de llevar a cabo transacciones económicas seguras, a disponer de sistemas para guiar y monitorear a los visitantes en escenarios culturales o comerciales específicos, o a la posibilidad de prestar atención médica, administrativa o asistencial de forma remota. La incorporación de los modelos de economía colaborativa en el turismo [4] suponen además nuevos retos tecnológicos en entornos tales como el transporte, el alojamiento o la sostenibilidad en el destino. Es significativa, en este ámbito, la aparición de los llamados “nómadas digitales” que seleccionan destinos en función de sus posibilidades de ocio y de sus capacidades de conexión digital para realizar estancias largas sin menoscabo de su actividad profesional. La consecuencia es que las necesidades de nuevos servicios tecnológicos en los emplazamientos turísticos son similares, si no superiores, a las de otras ciudades e instalaciones, lo que ha dado lugar al concepto de “destino turístico inteligente” [5]. Este debe incluir, al menos, el acceso a datos de alta velocidad para proporcionar información de guiado para visitantes independientes, control de entrada y uso seguro de instalaciones, monitorización del estado de conservación de monumentos o edificios arquitectónicamente significativos,



así como del patrimonio urbano, políticas de sostenibilidad (por ejemplo, control de desechos y gestión del agua) y características adicionales, sobre todo referidas a personas con necesidades especiales: niños, ancianos o individuos que padezcan de algún tipo de discapacidad [6]. También se proponen características adicionales como el control de tráfico rodado y de zonas de estacionamiento (y eventualmente, comunicaciones entre vehículos -V2V- o entre estos y la infraestructura urbana -V2I-) o la participación en las plataformas de administración y gobierno electrónico en algunas ciudades [7].

En este trabajo se lleva a cabo un estudio sobre las posibles aplicaciones de las tecnologías VLC en el entorno turístico, identificando posibles nichos de negocios y los desafíos para su implementación. Además de la revisión de resultados y técnicas de diferentes grupos de investigación, se agrega la opinión de un panel de expertos en el desarrollo de estas tecnologías, con el fin de identificar las áreas de mayor impacto potencial a través de una metodología delphi. Por tanto, en el capítulo II, se hace una breve descripción de las soluciones VLC disponibles en el mercado, con especial incidencia en la última solución tecnológica propuesta: los sistemas Optical Camera Communications -OCC- donde el receptor es una cámara convencional, lo que permite la integración de esta tecnología en dispositivos tipo *smartphone* o *tablet*. El capítulo III expone los fundamentos de la metodología utilizada, así como los resultados de las entrevistas y cuestionarios, resultados que se analizan en el contexto de las soluciones tecnológicas disponibles. Finalmente, se muestran algunas conclusiones y trabajos futuros que se desarrollarán en esta área.

## 2. PANORAMA GENERAL DE LAS TECNOLOGÍAS VLC PARA LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Como se ha mencionado previamente se contemplan, dentro de las tecnologías que permiten conectividad inalámbrica, y como una alternativa más, el uso de sistemas ópticos. Estos comprenden los sistemas basados en el espectro infrarrojo (IR) y los que usan luz visible (VLC). Todos ellos tienen en común usar un espectro no regulado, sin limitación en cuanto al ancho de banda utilizable y sin más restricciones de uso que las que impone la seguridad ocular de los posibles usuarios, y todos usan como emisores un dispositivo luminiscente (una lámpara, el faro de un coche, la pantalla de un móvil...). El receptor podrá ser un sensor óptico (fotodiodo) o una cámara convencional (OCC)[8]. A la hora de contextualizar este trabajo, se han definido tres posibles escenarios tecnológicos: aquellas que actúan directamente sobre el turista, las que lo hacen en el entorno del recurso turístico (hotel, restaurante, parque temático, puerto o aeropuerto, crucero, museo o área patrimonial, etc.) y las que actúan de forma global sobre el destino turístico, entendido como la totalidad de una ciudad o un territorio específico (una isla, un parque nacional, etc.). Esto se muestra en la figura 2.

En el caso del visitante, se consideran aplicables la mayoría de los conceptos de sistemas ópticos inalámbricos dedicados a redes de área personal (PAN o, en este caso, *Tourist Area Network*) y sistemas de localización, además de las tecnologías que permiten el acceso a redes de datos de alta velocidad, ya sea en interiores o exteriores, incluso permitiendo sistemas compatibles con las nuevas redes 5G. Con respecto a las instalaciones turísticas, el interés también iría a los sistemas de “ubicación”, pero incluyendo ahora la monitorización de personas, especialmente las más sensibles a los problemas de seguridad o que tienen requisitos especiales de asistencia (niños, ancianos, enfermos) en entornos como parques temáticos de ocio o en instalaciones de turismo de bienestar [9].

Para el público en general, el seguimiento turístico tiene su mayor entorno de aplicación en los sistemas de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM), dentro de los paradigmas de marketing SoCoMo (*Social-Context-Mobile*) [10], que se define como un nuevo marco que permite a los vendedores aumentar el valor para todos los interesados en el destino a través del uso de información contextual. Esto es cada vez más relevante ya que los grandes volúmenes de datos recopilados por distintos modelos de captura de información (desde sensores a cámaras, pasando por la actividad en redes sociales o el uso de medios

electrónicos de pago) dentro de un destino inteligente proporcionan información en tiempo real que puede influir en la experiencia turística. Esta idea se resume en la figura 3, donde todos los dispositivos conectados (incluidos los sistemas VLC) y la actividad diaria del turista (interactuando con varios sensores IoT y cargando y descargando información de las redes sociales y los medios de comunicación...) se procesan como *big data* para brindar a los interesados en turismo información valiosa sobre su comportamiento, preferencias y respuestas a los estímulos comerciales. Estas aplicaciones también son especialmente interesantes para ser utilizadas en entornos como la orientación y la gestión de la información en museos, áreas comerciales e instalaciones culturales, donde la direccionalidad de los enlaces ópticos se convierte en una ventaja al discriminar con qué obra de arte expuesta interactúa el usuario o qué tipo de productos le atraen en una tienda.



Figura 2. Niveles de definición de entornos de aplicación: redes personales, sistemas en instalaciones concretas y redes de área extensa.

Se han verificado también experiencias de uso de sistemas VLC para permitir el *check-in* automático en hoteles, donde la pantalla del teléfono móvil actúa como emisor de una "clave" para el sistema de acceso verificado a la habitación del hotel [11], lo que reduce el tiempo de recepción (y el coste) tanto para el turista como para el hotel. También se ha propuesto para extraer información de paneles gráficos (por ejemplo, en aeropuertos o áreas comerciales) y para sistemas de transmisión inalámbricos seguros, evitando problemas de detección de datos como los presentes actualmente en las tarjetas *contactless* basadas en radiofrecuencia (RF). En general, el uso combinado de los sistemas OCC y VLC puede incluirse en la gestión general de IoT, redes basadas en sensores en instalaciones turísticas [12-13], combinadas o no con sistemas de RF dependiendo de si existen requisitos de compatibilidad electromagnética que evitan el uso de redes de radio convencionales, o si simplemente se necesita para expandir el ancho de banda disponible, incluidas otras áreas del espectro.

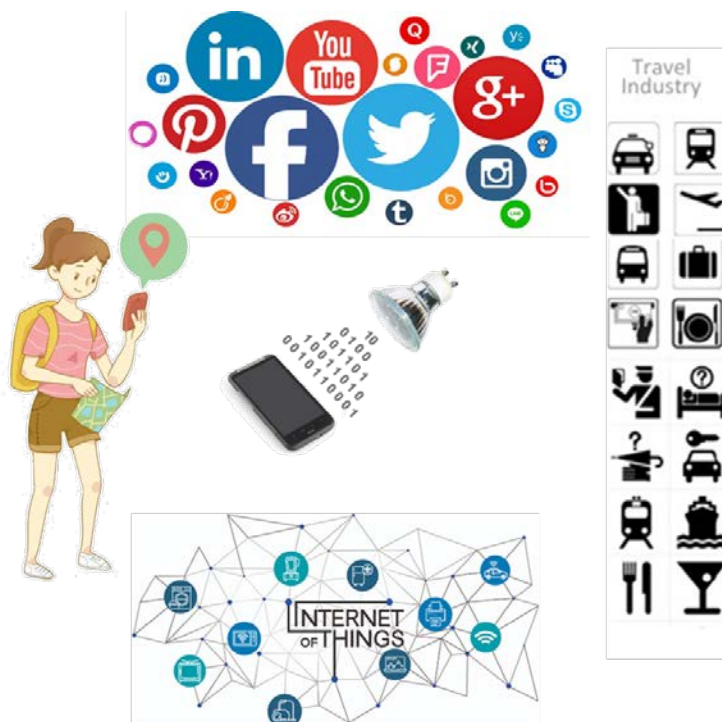


Figura 3. Concepto de SoCoMo. Todas las fuentes de información de texto (incluidos los sistemas VLC) se procesan a gran escala para brindar a los interesados en turismo una retroalimentación sobre su comportamiento, preferencias y respuestas a los estímulos comerciales.

## 2. METODOLOGÍA

Las entrevistas con expertos son un instrumento de recopilación de datos esencial, pero metodológicamente poco utilizado en la investigación sobre evaluación de tecnologías. Estos procesos suelen centrarse más en resultados cuantitativos, ya que son más fáciles de explotar políticamente o como publicidad efectiva, y permiten la comparación con otros programas o políticas [12]. Por otro lado, la evaluación por expertos es valiosa cuando realizar una medición cuantitativa de forma objetiva es imposible o simplemente poco apropiada. Por eso, según Abels y Behrens [13], las entrevistas con expertos son "de vital importancia" para la investigación de políticas en el análisis evaluativo. Estas entrevistas tienen ventajas significativas sobre otros métodos de recolección de datos: primero, las preguntas específicas involucrando expertos son la única posibilidad cuando se carece de otras fuentes de datos, o por razones de eficiencia no es posible procesarlas. En segundo lugar, las entrevistas con diferentes expertos bien informados permiten tener en cuenta diversos puntos de vista y revelar posibles áreas de conflicto. Tercero, la entrada de información en el proceso de evaluación se hace más accesible, y la aceptabilidad de los resultados aumenta.

El criterio principal para establecer un grupo de expertos es su capacidad para resolver problemas de investigación de manera confiable y efectiva. La confiabilidad del grupo depende de su dimensión, es decir, del número de expertos, pero también de su composición. Para analizar esta se siguen criterios como su posición dentro de la organización, su relación con el tema de investigación, su experiencia laboral previa en el tema en cuestión, el grado de calidad de los juicios emitidos, su nivel de reconocimiento público y la objetividad de la evaluación presentada [12]. El panel de expertos debería incluir tanto a los encargados de la toma de decisiones como a los meros implementadores. En cuanto al número de expertos

que se considera suficiente, la investigación cuantitativa debería depender de entre siete y diez expertos, mientras que Libakova y Sertakova fijan en cinco el umbral de expertos que puede considerarse como un número suficiente para estudios cualitativos [14,15].

En este trabajo, se formuló un cuestionario que incluía los siguientes aspectos: evaluación de las ventajas y desventajas de la tecnología VLC, se cuestionaba también si estas ventajas contribuían a su implementación, o si, por el contrario, se consideraba que no aporta algo sustancial en comparación con otras ya implementadas. Se inquiría también sobre qué medidas, según los expertos, rentabilizarían la implantación de VLC en el sector turístico en los tres niveles antes descritos: turistas; organizaciones turísticas (hoteles, centros de ocio, recintos naturales etc.) y administraciones municipales y regionales. Adicionalmente, se pidió a los expertos que dieran una opinión razonada sobre cada pregunta de la entrevista. Se seleccionaron diez expertos (E1 a E10) para la encuesta, elegidos en función de su posición y trayectoria profesional, así como en la repercusión de sus trabajos y en la actividad de sus organizaciones. Se consideró también su participación en el desarrollo de políticas de comunicación o la mejora en los niveles académicos y prácticos, así como su experiencia laboral en los campos de investigación y conocimiento. Por lo tanto, la lista inicial de expertos estaba compuesta por algunos de los principales líderes de opinión sobre VLC en Europa: investigadores de diferentes universidades (codificadas como E1 a E7), especialistas de pequeñas y medianas empresas (codificadas como E8 a E9) y especialistas de grandes empresas (E10). Los expertos que respondieron a la encuesta incluyeron también a algunos que participaban o habían participado en comités que estudian protocolos y regulaciones de futuras redes de comunicación a nivel global (E5 y E7).

Aunque el número de expertos que participaron en la encuesta es limitado, debido al pequeño número de grupos realmente significativos que participan en actividades de VLC en Europa, los seleccionados tienen una amplia experiencia en la materia y sus respuestas son precisas y así han podido enfocar adecuadamente la cuestión sin incurrir en generalidades. La participación de las tres categorías principales de expertos (formuladores de políticas, académicos y miembros de empresas) asegura que se identifiquen los intereses de los diferentes estamentos involucrados. Para la recopilación de datos se eligió un método de encuesta semiestructurada, con entrevistas que se realizaron entre el 21 y el 25 de enero de 2019. En una primera etapa se trató de entrevistas abiertas para luego, de acuerdo a sus respuestas, preparar un cuestionario en el que se proporcionó a los expertos una lista de 6 temas que abarcaban desde características tecnológicas hasta sus aplicaciones en diferentes entornos, compilados tanto sobre la base de estudios de investigación como de las propias respuestas a las entrevistas.

Tabla 1: Perfiles en el Panel de Expertos

Experto	Años	Area	Cualificación
E1	14	Ac	PhD. en Telecomunicaciones. Jefe del equipo de Telecomunicaciones y procesamiento de antenas en el Instituto Fresnel en Marsella (Francia)
E2	31	Ac	PhD. en comunicaciones ópticas. Decano asociado de investigación e innovación en la Facultad de Ingeniería y Medio Ambiente, en la Universidad de Northumbria en Newcastle (Reino Unido). Miembro de la Academia china de ciencias.
E3	13	Ac	PhD en tecnología, Profesor titular y subdirector del Departamento de Campos Electromagnéticos de la Facultad de Ingeniería Eléctrica, Universidad Técnica Checa (CTU), presidente de la rama de doctorado en la misma. (Rep. Checa)
E4	17	Ac	PhD en tecnología. Profesor, Centro de Comunicaciones Inalámbricas, Universidad de Oulu (Finlandia)
E5	34+4	Ac/PM	PhD en fotónica. Catedrático en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM, España). Fue miembro del grupo de tareas del <i>Institute of</i>

			<i>Electrical &amp; Electronics Engineers</i> (IEEE) encargado de desarrollar el estándar 802.11 sobre redes inalámbricas de área local (WiFi).
E6	5	Ac	Ph.D. en Telecomunicaciones por la Universidad de Manchester. Profesor y Secretario General de la Facultad de Ciencias en la Universidad de San Luis Potosí (México)
E7	22+4	Ac /PM	Ph.D. en Física e Ingeniería de la Comunicación. Jefe del Grupo de redes Metropolitanas, Acceso y Sistemas internos en el Fraunhofer-Institute (Berlín, Alemania). Presidente del grupo de tareas del <i>Institute of Electrical &amp; Electronics Engineers</i> (IEEE) encargado de desarrollar el estándar 802.15.13 sobre comunicación inalámbrica óptica multi-Gb/s
E8	17	PYME	Director Técnico y Cofundador de LIGHTBEE (España)
E9	10	PYME	Gerente de Telecomunicaciones en GLOBALAN (España)
E10	5	GE	Supervisor en OSRAM GmbH, Munich. (Alemania)

Donde "Ac" denota actividad investigadora en la universidad, "PM" se refiere a los encargados de *policy making*, "PYME" son pequeñas y medianas empresas y grandes empresas "GE". "Años" se refiere a la experiencia profesional en cada área.

### 3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación, se detallan los contenidos de los cuestionarios presentados en la segunda fase del estudio, a partir de la compilación de las respuestas en la entrevista personal con ellos de contenido libre:

Tabla 2: Propuestas de los expertos

Código	Definición
Ventajas	
A1	Es una tecnología complementaria de RF.
A2	Su alta velocidad de transmisión es adecuada para contenidos pesados.
A3	Presenta alta robustez contra interferencias.
A4	Es una tecnología de doble uso (sistemas de iluminación y comunicación)
A5	Proporciona acceso seguro a la información.
A6	Es una tecnología sostenible debido a su eficiencia energética.
A7	Es una energía sostenible porque genera poco desperdicio.
A8	Es una tecnología valorada por aquellos usuarios que tienen una alta conciencia ambiental.
A9	Es una tecnología que no está regulada.
A10	Es una mejora sobre RF porque RF emite radiación potencialmente peligrosa.
A11	La señal permanece confinada en la habitación donde se emite.
A12	Es una tecnología intuitiva y amigable.
Desventajas	
D1	La señal permanece confinada en la habitación donde se emite.
D2	Requiere una inversión considerable para cambiar la infraestructura del establecimiento.
D3	Requiere cambios en el diseño de la infraestructura del establecimiento.
D4	Requiere que se promueva la tecnología mediante acciones comerciales.
D5	Hasta la fecha hay pocas empresas que comercialicen sistemas VLC.
D6	Sólo existe un número limitado de productos comerciales.
D7	Existe una tecnología que es competencia directa y realiza la misma función de manera efectiva.
D8	Depende mucho de la creatividad de las empresas que generan las aplicaciones finales.



## Beneficios tecnológicos

P1	Permite integrar publicidad en el canal.
P2	Permite acceder a fondos de subvenciones de innovación por ser una nueva tecnología
P3	Permite presentarla como una valiosa ventaja competitiva en el establecimiento que la utiliza
P4	Permite presentarla para diferenciar el establecimiento que lo utiliza como de alta calidad.
P5	Permite establecer pagos por información turística de las administraciones que la implementen.

## Aportes para mejorar la experiencia turística.

TI1	Ofrece a los turistas acceso de alta velocidad para realidad virtual.
TI2	Ofrece a los turistas acceso de alta velocidad para descargas de videos.
TI3	Ofrece acceso turístico de baja velocidad para obtener información en áreas comerciales en diferentes idiomas.
TI4	Ofrece a los turistas herramientas de ubicación y posicionamiento en resorts y grandes complejos.
TI5	Ofrece a los turistas acceso al <i>check-in</i> automático en los hoteles.
TI6	Ofrece a los turistas control ambiental y energético a través de la conexión con sensores.
TI7	Ofrece a los turistas aplicaciones de pago seguras.

## Contribuciones para mejorar la imagen de la organización turística.

TO1	Da acceso de alta velocidad para sistemas de realidad virtual.
TO2	Ofrece acceso de alta velocidad para descargas de video.
TO3	Ofrece acceso a baja velocidad para proveer información en áreas comerciales en diferentes idiomas.
TO4	Se puede utilizar para procesos de ubicación y posicionamiento en resorts y grandes complejos
TO5	Se puede utilizar para el <i>check-in</i> automático en hoteles.
TO6	Se puede utilizar mediante la sensorización para el control ambiental y energético.
TO7	Se puede usar a través de la sensorización para aplicaciones de seguridad perimetral.
TO8	Se puede utilizar para aplicaciones de pago seguras.
TO9	Se puede utilizar para sistemas de orientación en entornos de ocio y museos.
TO10	Se puede utilizar para ofrecer información personalizada en entornos de ocio y museos.
TO11	Se puede utilizar para controlar áreas restringidas en los entornos de ocio y museos.

## Contribuciones para mejorar la imagen de las áreas y administraciones turísticas municipales y regionales

TM1	Da acceso de alta velocidad a la realidad virtual.
TM2	Ofrece acceso de alta velocidad para descargas de video.
TM3	Ofrece acceso a baja velocidad a la información en áreas interesantes en diferentes idiomas.
TM4	Proporciona mediciones como la contaminación y los niveles de polen a través de la sensorización.
TM5	Se puede usar para aplicaciones de pago seguras
TM6	Se puede utilizar para comunicaciones vehiculares en entornos turísticos.

Tabla 3: distribución porcentual de las opiniones de expertos en la evaluación de las ventajas/desventajas de la tecnología VLC

Código	Esta ventaja contribuye a su implementación	Código	Esta desventaja constituye una barrera para su implementación
A1	100%	D1	50%
A2	90%	D2	90%
A3	80%	D3	50%
A4	100%	D4	70%
A5	80%	D5	100%
A6	80%	D6	100%
A7	90%	D7	70%
A8	80%	D8	60%
A9	80%		
A10	40%		
A11	90%		
A12	90%		

La primera ventaja prevista se basa en la compatibilidad, ya que la mayoría de los expertos ven las tecnologías VLC como una tecnología complementaria de soluciones de las soluciones inalámbricas basadas en radiofrecuencia como WiFi, Bluetooth o 4G/5G. Por lo tanto, los sistemas ópticos no guiados no deben considerarse un rival potencial para las tecnologías de radio, sino más bien un complemento en aspectos como el establecimiento de canales dedicados para descargar contenidos pesados, como puede ser el caso del uso de plataformas de distribución de contenidos como NETFLIX® o HBO® [16,17], o incluso para operar en entornos de Realidad Virtual (VR). Estos sistemas de entretenimiento tienen un interés indudable en entornos de ocio con altos requisitos de ancho de banda como hoteles o *resorts*. En particular, los parques de atracciones o temáticos y los parques son uno de los mayores clientes actuales y potenciales de VR, para lo que proyectos como WORTECS [18] están desarrollando soluciones de acceso inalámbrico rápido y confiable de alta calidad (con enlaces agregados que requieren tasas de bit cercanas a 1 Tb/s). Además, en las instalaciones de hotelerías, la robustez contra las interferencias (sean estas naturales o inducidas por usuarios maliciosos, que pueden pretender bloquear la información enviada por los clientes) permite evitar problemas de compatibilidad electromagnética e interferencia mutua, como los que aparecen cuando múltiples redes operan simultáneamente en un hotel [19], o la interferencia con los equipo de monitorización cuando se habla de turismo asistencial, esto es, personas con dependencia que reciben algún tipo de atención médica (presencial o remota) mientras disfrutan de una estadía en un clima más benigno.

La robustez contra la interferencia o la captura indeseada de información, y el confinamiento de la señal como una fuente de protección frente a estos fenómenos, es uno de los puntos fuertes de los sistemas VLC, especialmente en lo que respecta a la seguridad de los datos [20]. Esto, aunque complica la creación de un sistema de red global para una organización tipo hotel, es algo de gran importancia en lo relacionado con el turismo MICE [21]. Otro aspecto de preocupación para los turistas en general es el de las transacciones seguras con tarjeta de crédito, aplicación en la que se están desarrollando sistemas que utilizan tecnología OCC para evitar la captura de datos, como ocurre con las tarjetas RF *contactless*. La misma definición de sistemas VLC, basada en una tecnología de doble uso que emplea lámparas LED de bajo consumo y alta durabilidad, se traduce en una reducción del volumen de desechos generados, configura a estos sistemas como un apoyo a las políticas de sostenibilidad de los establecimientos turísticos, reduciendo el consumo de sistemas de radiofrecuencia al ofrecer una alternativa a su uso en aplicaciones intensivas como la descarga de contenidos. Otra ventaja que se cita es el posible impacto positivo en la imagen del destino o recurso turístico, ya que se trata de una tecnología innovadora, amigable y fácil de entender, libre de la imagen negativa que en algunos entornos se atribuye a las



emisiones de Los sistemas de radiofrecuencia, y sin regulación, que los potenciales usuarios asociarán a entornos altamente innovadores.



Figura 4. aplicación de *check-in* automatizada basada en dispositivos ópticos para teléfonos inteligentes, desarrollada por LIGHTBEE®, y lámpara para servicio VLC creada por OLEDCOMM®

La pregunta sobre los posibles inconvenientes y desafíos para esta tecnología en la industria del turismo tiene diferentes niveles de acuerdo entre los expertos encuestados. Como se vio anteriormente, el confinamiento de la señal puede verse como un inconveniente o una ventaja según cada caso de estudio. La existencia de una tecnología que puede realizar las mismas tareas no se considera unánimemente como un inconveniente, porque, aunque los sistemas basados en radiofrecuencia proporcionan un acceso casi universal, están a su vez limitados por condiciones legales, técnicas y comerciales, lo que crea nichos de aplicación por su coexistencia con los sistemas ópticos. Por otro lado, la necesidad de una fuerte inversión en la infraestructura del edificio o su diseño se ve como un elemento disuasorio. Por otro lado los expertos apuntan a que las instalaciones turísticas son, en esencia, dinámicas y deberían estar en un proceso de adaptación permanente. El consenso sobre los principales problemas de implementación viene dado por la debilidad de la oferta, dado el pequeño número y la reducida dimensión actual de las empresas proveedoras, la escasez de productos orientados al público realmente disponibles y, en menor medida, por la falta de conocimiento de los *stakeholders* del sector acerca de esta tecnología. Factores como la eficiencia en el consumo de energía también se mencionaron como un factor clave para el retraso de la implementación de enlaces ópticos de alta velocidad [22].

En cuanto a los beneficios potenciales del uso de esta tecnología por parte de los establecimientos turísticos, se considera casi por unanimidad que estas instalaciones podrían optar fácilmente a obtener apoyo financiero de las administraciones para su implementación, ya que es una tecnología emergente, y que esto mejoraría su imagen al permitirles mostrarse como una instalación innovadora y tecnológicamente avanzada. Solo en menor medida los expertos consultados creen que a día de hoy ofrezca una ventaja competitiva real. En cuanto a la mejora de la experiencia turística, el mayor impacto se asigna al uso de sistemas ópticos en la automatización de los procesos de *check-in/check-out*, y al desarrollo de redes de sensorización para mejorar la sostenibilidad de la instalación mediante la aplicación de conceptos de IoT. El acceso a redes de alta velocidad para aplicaciones de transmisión también se considera crucial, aunque todavía no se contempla el uso de soluciones de realidad virtual a nivel masivo. Las aplicaciones de ubicación/guía y las de pago seguro se consideran también potencialmente

interesantes, pero no se considera que sea la "*killing app*" que introduzca definitivamente la tecnología VLC en este sector.

Tabla 4: distribución porcentual de las opiniones de expertos en la evaluación de la rentabilidad de la inversión en tecnología VLC para la mejora de la experiencia del turista

Código	Esta medida hace que VLC mejore su rentabilidad	Código	Esta medida hace que VLC mejore la experiencia del viajero
P1	100%	TI1	50%
P2	90%	TI2	90%
P3	80%	TI3	50%
P4	100%	TI4	70%
P5	80%	TI5	100%
		TI6	100%
		TI7	70%

Tabla 5: Distribución de expertos según la evaluación de la tecnología VLC para mejorar la imagen de la organización turística y la imagen de las agencias municipales y regionales

Code	Mejora de la imagen de la organización turística.	Code	Mejora de la imagen de las agencias turísticas municipales y regionales
TO1	70%	TM1	60%
TO2	70%	TM2	70%
TO3	80%	TM3	100%
TO4	100%	TM4	80%
TO5	100%	TM5	90%
TO6	80%	TM6	100%
TO7	90%		
TO8	90%		
TO9	100%		
TO10	90%		
TO11	80%		

El conjunto final de preguntas se refiere al potencial de la tecnología VLC para mejorar la imagen de la organización turística (hotel, parque temático, infraestructura de transporte, etc.) o las administraciones de gestión de destinos turísticos (ciudades, territorios, etc.). Los expertos sugieren unánimemente como las medidas más efectivas aquellas que permiten mejorar la gestión de *front-end* en hoteles (por ejemplo, el *check-in* automático) y las ayudas de navegación interna (ubicación, seguimiento, etc.) como apoyo a los sistemas de marketing basados en contexto, atención a personas con necesidades especiales o dentro de entornos específicos como pueden ser museos y recintos culturales. La capacidad de sectorizar fácilmente la comunicación, compartiendo diferentes transmisores en una estructura intrínsecamente celular, permite personalizar la información para diferentes usuarios en diferentes idiomas o con diferentes niveles de complejidad. Un aspecto que también se destaca en términos de destinos turísticos es el soporte de información para vehículos a través de la infraestructura urbana (semáforos, farolas o anuncios publicitarios en la calle), como soporte adicional para soluciones complementarias a las que ahora mismo se desarrollan basadas en redes 4G/5G.

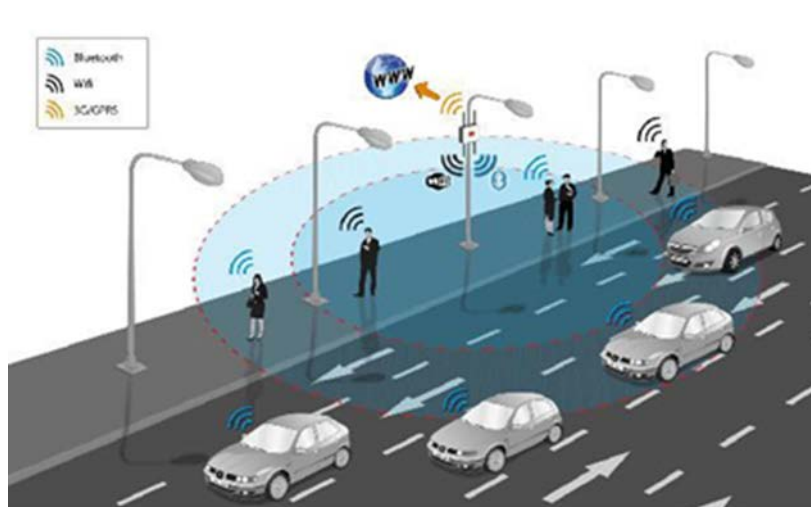


Figura 4: propuestas para la integración de redes VLC y 5G

Una fortaleza potencial de este tipo de enlaces es permitir la comunicación en aquellos entornos en los que es difícil, por razones técnicas o regulatorias, tener acceso a las redes por medios convencionales. Uno de ellos es todo lo relacionado con las comunicaciones submarinas [23], en el que este tipo de tecnología permite no solo la sensorización de instalaciones como acuarios, sino que también ofrece soluciones para las comunicaciones entre buzos, proporcionando la capacidad de establecer una red *ad-hoc* entre diferentes usuarios y facilitando resolver problemas como la orientación del grupo, la formación de principiantes o incrementando la seguridad contra accidentes [24]. Otro entorno en el que es difícil usar sistemas de radio son los referidos a zonas subterráneas, entorno en el que se está realizando un trabajo extenso sobre la ubicación y orientación en explotaciones mineras [25], que puede extenderse a aplicaciones de entretenimiento como la espeleología o el turismo arqueológico.

Por lo tanto, algunas de las propuestas actualmente en fase de desarrollo en el sector de comunicaciones ópticas inalámbricas tienen el potencial de convertirse en importantes para el sector turístico: sistemas de localización y monitorización, especialmente en interiores, que pueden complementarse con canales específicos para proporcionar información relacionada con el contexto; las redes de sensorización, basadas en estrategias de Internet de las cosas, con especial énfasis en la gestión de la sostenibilidad, y enlaces de alta velocidad para proporcionar acceso a la red para aplicaciones específicas como la transmisión de video. Con respecto a las soluciones tecnológicas en sí mismas, ya que en muchos casos se refieren a un gran número de usuarios, los sistemas OCC [26-28] permiten soluciones simples para flujos de datos de baja velocidad, como la ubicación y los entornos de seguimiento, internet de las cosas, problemas de gestión del *front-end* hotelero (sistemas automáticos de *check-in/check-out* o plataformas pago). Esto tiene como ventaja decisiva su seguridad y capacidad de integración, como otra aplicación más, en el teléfono inteligente, solución que se halla ya extendida a casi todos los turistas potenciales. El amplio uso de las posibilidades que ofrecen las cámaras de los smartphones, con sensores digitales y tecnología *Rolling Shutter*<sup>1</sup> [29] permiten alcanzar velocidades de transmisión de aproximadamente 10 kbps, que se consideran más que suficientes para resolver muchas de estas operaciones de bajo perfil de datos, ofreciendo una mayor seguridad en las transacciones y un menor consumo de batería que las tecnologías de radiofrecuencia de prestaciones similares (Bluetooth, NFC o RFID).

<sup>1</sup> *Rolling Shutter* es un tipo de cámara en que la imagen no se captura de forma completa sino en líneas que luego se superponen. Su uso ha permitido abaratar el coste de las cámaras, integrarlas en los móviles y disminuir el consumo de energía desde la batería del dispositivo.

#### 4. CONCLUSIONES

En este trabajo, hemos revisado la posibilidad de integrar la creciente oferta tecnológica relacionada con los sistemas VLC en el entorno turístico, para lo que se ha contado con las opiniones de un panel de expertos escogidos entre los de mejor cualificación sobre esta tecnología en Europa. De este modo se han obtenido respuestas sobre su potencial, los desafíos de su implementación y el impacto potencial en el viajero, instalaciones turísticas y el destino en su conjunto. Los resultados muestran que los expertos están de acuerdo en considerar esta tecnología como parte de un conjunto de soluciones que se abrirán para facilitar el acceso inalámbrico a las redes en los próximos años. Dentro de los aspectos de la aplicación, destaca todo lo relacionado con la localización, el seguimiento y el monitorización de los viajeros, valorándose unanimidad como de máximo interés.

Esto es así no solo por su impacto potencial en los sistemas comerciales basados en estrategias SoCoMo, sino también en el turismo cultural o de bienestar. El desarrollo de sistemas de pago seguros o aquellos que facilitan las funciones de aligeramiento a través de los sistemas automatizados de los procesos administrativos también se consideran de máximo interés. OCC también se considera una técnica prometedora que permite la integración económica de comunicaciones ópticas inalámbricas en dispositivos de uso universal como tabletas o teléfonos inteligentes.

#### AGRADECIMIENTOS

Este trabajo ha sido financiado en parte por la Agencia Estatal de Investigación, MICIU, proyecto OSCAR TEC2017-84065-C3-1-R. L. Aguiar-Castillo disfruta una beca FPI de investigación financiada por la ULPGC. Los autores desean agradecer su colaboración en el proceso de entrevistas a los expertos del panel a Cristina Hernández Mirás y a la profesora Lidia Hernández López.

#### REFERENCIAS

- [1] Zvanovec, S., Chvojka, P., Haigh, P. A., & Ghassemlooy, Z. (2015). "Visible light communications towards 5G". *Radioengineering*, 24(1), 1-9.
- [2] Ghassemlooy, Z., Alves, L. N., Zvanovec, S., & Khalighi, M. A. (Eds.). (2017). *Visible light communications: theory and applications*. CRC press.
- [3] Informe anual de la OMT. Accesible en <http://www2.unwto.org/es/annual-reports>.
- [4] Bulchand, J., & Melian, S. (2018). La revolución de la economía colaborativa. LID Editorial.
- [5] Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553-564). Springer, Cham.
- [6] Perez-Jimenez, R., Rabadan, J., Rufo, J., Solana, E., & Luna-Rivera, J. M. (2015, October). Visible light communications technologies for smart tourism destinations. In *2015 IEEE First International Smart Cities Conference (ISC2)* (pp. 1-5). IEEE.
- [7] Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of urban technology*, 18(2), 65-82.
- [8] Koonen, T. (2017). "Indoor optical wireless systems: technology, trends, and applications". *Journal of Lightwave Technology*, 36(8), 1459-1467.
- [9] R. Perez-Jimenez; J. Rabadan; J. Rufo; M. Luna-Rivera. "VLC Applications for Visually Impaired People". In *Visible Light Communications: Theory and Applications*. pp. 228 - 254. CRC Press LLC/Taylor & Francis Group.
- [10] Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151-161.

- [11] Lightkey, lightbee S.L., “Visible Light Communication (VLC) application for mobile devices as control access, validation, master key or secure payment solution”. Accesible en <https://cordis.europa.eu/project/rcn/197160/factsheet/es>.
- [12] Wroblewski, A.; Leitner, A. Between “Scientific Standards and Claims to Efficiency: Expert Interviews in Programme Evaluation”. In *Interviewing Experts*; Palgrave Macmillan: New York, NY, USA, 2009; pp. 235–251.
- [13] Abels, G.; Behrens, M. “Interviewing Experts in Political Science: A Reflection on Gender and Policy Effects Based on Secondary Analysis”. In *Interviewing Experts*; Palgrave Macmillan: New York, NY, USA, 2009; pp. 138–156.
- [14] Libakova, N.M.; Sertakova, E.A. “The Method of Expert Interview as an Effective Research Procedure of Studying Indigenous Peoples of the North”. *Journal Sib. Fed. Univ. Human Society. Sci.* 2015, 1, 114–129.
- [15] Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Eds.) *Interviewing Experts*; Springer: New York, NY, USA, 2009.
- [16] Rufo, J., Delgado, F., Quintana, C., Perera, A., Rabadan, J., & Perez-Jimenez, R. (2010). Visible light communication systems for optical video transmission. *Microwave and Optical Technology Letters*, 52(7), 1572-1576.D
- [17] Bouchet, O., Porcon, P., Wolf, M., Grobe, L., Walewski, J. W., Nerreter, S., ... & Ntogari, G. (2010, December). Visible-light communication system enabling 73 Mb/s data streaming. In *2010 IEEE Globecom Workshops* (pp. 1042-1046). IEEE.
- [18] WORTECS <https://wortecs.eurestools.eu/>, ICT-09-2017-RIA, Project 761329. También puede consultarse <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/ict-09-2017.html>.
- [19] Park, J. A., Park, S. K., Kim, D. H., Cho, P. D., & Cho, K. R. (2003, April). Experiments on radio interference between wireless LAN and other radio devices on a 2.4 GHz ISM band. In *The 57th IEEE Semiannual Vehicular Technology Conference, 2003. VTC 2003-Spring*. (Vol. 3, pp. 1798-1801). IEEE.
- [20] Mostafa, A., & Lampe, L. (2014, June). Physical-layer security for indoor visible light communications. In *2014 IEEE International Conference on Communications (ICC)* (pp. 3342-3347). IEEE.D
- [21] Flamarich, M., & Duro, J. A. (2014). Turismo de negocios (eventos) en España: análisis y perspectivas. *Papers de Turisme*, (49-50), 59-75.
- [22] Tsiatmas, A., Willems, F. M., Linnartz, J. P. M., Baggen, S., & Bergmans, J. W. (2015, June). Joint illumination and visible-Light Communication systems: Data rates and extra power consumption. In *2015 IEEE International Conference on Communication Workshop (ICCW)* (pp. 1380-1386). IEEE.
- [23] Hageman, R. M., Haelsig, T., O’Keefe, S. G., Stamm, A., Fickenscher, T., & Thiel, D. V. (2013). Second generation swimming feedback device using a wearable data processing system based on underwater visible light communication. *Procedia Engineering*, 60, 34-39.
- [24] Cossu, G., Corsini, R., Khalid, A. M., Balestrino, S., Coppelli, A., Caiti, A., & Ciaramella, E. (2013, October). Experimental demonstration of high speed underwater visible light communications. In *2013 2nd International Workshop on Optical Wireless Communications (IWOW)* (pp. 11-15). IEEE.
- [25] Krommenacker, N., Vásquez, Ó. C., Alfaro, M. D., & Soto, I. (2016, October). A self-adaptive cell-ID positioning system based on visible light communications in underground mines. In *2016 IEEE International Conference on Automatica (ICA-ACCA)*(pp. 1-7). IEEE.
- [26] Chen, P., Che, D., & Yin, Y. (2019, May). A survey on visible light positioning from the hardware perspective. In *Proceedings of the ACM Turing Celebration Conference-China* (p. 112). ACM.
- [27] Chowdhury, M. Z., Hossan, M. T., Islam, A., & Jang, Y. M. (2018). A comparative survey of optical wireless technologies: Architectures and applications. *IEEE Access*, 6, 9819-9840.
- [28] Nguyen, T., Islam, A., Hossan, T., & Jang, Y. M. (2017). Current status and performance analysis of optical camera communication technologies for 5G networks. *IEEE Access*, 5, 4574-4594.
- [29] Jurado-Verdu, C., Matus, V., Rabadan, J., Guerra, V., & Perez-Jimenez, R. (2019). Correlation-based receiver for optical camera communications. *Optics Express*, 27(14), 19150-19155.

## PATRIMOINE ET TOURISME: QUEL DEVENIR POUR LE PATRIMOINE HYDRAULIQUE ? CAS DE LA REGION SOUSS-AMONT, MAROC

**Hassan FAOUZI**

Géographe-Sociologue

Enseignant-Chercheur

Universiapolis-Université Internationale d'Agadir, Maroc

Courriel : hassan.fauzi@universiapolis.ma

### Résumé

A travers ce travail, nous proposons d'explorer la notion de patrimoine et de préciser son rôle en tant que ressource territoriale à travers l'exemple de la région de Souss amont qui présente une grande diversité dans son patrimoine hydraulique commun : barrages (*Ouggoug*), galeries sous-terraines (*khettaras*), canaux d'irrigation (*séguías*), bassins d'eau (*sehrij*), puits (*birs*), citernes couvertes (*notfia*), etc. Malgré la présence de cet énorme potentiel patrimonial, le tourisme est très peu développé. Cela est dû à l'absence de tout processus de valorisation touristique de ce patrimoine hydraulique et préfigurent une zone touristique avec peu de relations avec le territoire.

### Mots-clés

Patrimoine hydraulique, territoire, développement, tourisme, Souss, Maroc

### Summary

This paper suggests exploring the notion of heritage and specifying its role as territorial resource through the example of the hydraulic heritage, which can be a vector of territorial development, especially that in upstream Souss the tourism is under-developed despite of the presence of an important patrimonial potential. More exactly, through the articulation between heritage, tourism and territorial development, we are going to study the question to know how the tourist valuation of the patrimonial resources in the region of Souss can be designed and implemented. The results of this work show, in the case of upstream Souss, the absence of any process of tourist valuation of the hydraulic heritage. It prefigures a tourist development area with some more of relationships with the territory.

### Keywords

Heritage hydraulics, territory, development, tourism, Souss, Morocco

### Resumen

Este trabajo propone explorar la noción de patrimonio y precisar su papel como recurso territorial a través del ejemplo del patrimonio hidráulico, que puede ser un vector de desarrollo territorial, sobre todo que en Souss el turismo es poco desarrollado a pesar de la presencia de un potencial patrimonial importante. Más precisamente, a través de la articulación entre patrimonio, turismo y desarrollo territorial, vamos a estudiar la cuestión de saber cómo la valorización turística de los recursos patrimoniales en la región de Souss puede ser concebida y puesta en ejecución. Los resultados de este trabajo muestran, en el caso de Souss anterior, la ausencia de todo proceso de valorización turística del patrimonio hidráulico. Prefigura un polo de desarrollo turístico todavía con pocos relaciones con territorio.

### Palabras clave

Patrimonio hidráulica, territorio, desarrollo, turismo, Souss, Marruecos



## INTRODUCTION

Il ne serait pas exagéré de dire qu'il y a presque un consensus unanime selon lequel, le patrimoine à travers ses aspects variés contribue à la richesse des groupements humains par sa valeur exploitable et monnayable, notamment dans le cadre du développement touristique. La région de Souss dispose d'atouts naturels importants et un patrimoine culturel matériel et immatériel riche et diversifié mais inexploité. Dans cette région se mêlent les petites et la grande histoire : celle des paysans qui ont creusé et qui ont fait évoluer les techniques d'irrigation, et l'histoire des dynasties (almoravides, almohades, les saâdiens, etc.) qui ont façonné le paysage de la région et qui nous ont légué un héritage fondateur. Ces installations et techniques d'irrigation dont la maîtrise a toujours été un facteur de développement de la région du Souss amont représentent l'une des richesses de son patrimoine immatériel et matériel. Ce patrimoine est censé apporter les ressources du tourisme culturel et réduire la pauvreté, participant ainsi à stopper l'exode de ces zones rurales vers les villes.

Notre travail porte sur les enjeux de la valorisation patrimoniale et aborde la valeur du patrimoine hydraulique de la région du Souss amont comme base du développement territorial. Le recours au patrimoine comme modèle culturel pour le territoire, nous pousse à se poser plusieurs questions. Comment développer les synergies territoriales autour du patrimoine et du tourisme ? Comment les reliques de ces installations hydrauliques pourraient faire de cette région du Souss, un territoire d'intérêt stratégique ? Y-t-il une prise en compte de ce potentiel patrimonial qui permet de mesurer les chances et les enjeux du tourisme culturel, pour le développement local ? Les NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) sont-elles utilisées pour valoriser et promouvoir le patrimoine de la région ? Pour aborder cette réflexion, différentes approches scientifiques ont été mobilisées : recueil de données monographiques, cartes topographiques, une série de photographies aériennes, enquêtes, entretiens avec les acteurs locaux et observations sur le terrain.

En effet, les séjours sur le terrain nous ont permis d'approfondir nos observations et de mener nos enquêtes auprès des acteurs locaux. Nous avons aussi consulté bon nombre de livres, d'études, sites Internet, articles de presse et visualisé plusieurs documents vidéo abordant la problématique traitée ici.

Grâce à ce travail bibliographique, nous avons identifié plusieurs phénomènes qui semblaient nous permettre de vérifier nos hypothèses et nous servir de révélateurs pour une compréhension des liens entre patrimoine, NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), tourisme, et développement territorial.

Nous avons utilisé des méthodes qualitatives pour la collecte des données, celles-ci étant plus appropriées lorsqu'il s'agit de comprendre un phénomène. Les données sont donc collectées sous forme de mots plutôt que sous forme de chiffres au moyen d'entretiens semi-directifs.

## 1. PATRIMOINE ET TERRITOIRE

L'importance de la valeur refuge du patrimoine n'est plus à démontrer. Le patrimoine est devenu une ressource pour le développement des territoires (Landel et Senil, 2014 ; Choay, 1988 ; Poulot, 2006). L'observation des démarches de développement local montre une grande mobilisation des objets patrimoniaux dans l'élaboration des projets de territoire



(Landel et Senil, 2014). Dans un contexte marqué par une forte concurrence entre les territoires, l'innovation est devenue un des moteurs essentiels du renforcement de la compétitivité. Ainsi, le patrimoine obtient un statut et permet « *en retour aux territoires d'asseoir leur légitimité. Le patrimoine constitue une dimension essentielle de la ressource territoriale* » (Landel et Senil, 2014, p. 2). Selon Barel (1981), le patrimoine est assimilé à un stock d'opportunités. Il est appréhendé comme moteur du développement territorial et comme une ressource territoriale (Pecqueur, 2002 ; Peyrache-Gadeau, 2004 ; Landel, 2006 ; François *et al.*, 2006). L'hypothèse principale est que « *les ressources ne sont pas également réparties dans l'espace, mais (que) tous les espaces ont "potentiellement" des ressources... à condition de les faire émerger et les valoriser au mieux* » (Pecqueur, 2002, p. 124).

Patrimoine et territoire apparaissent donc intimement liés. Il apparaît donc que, si une ressource est considérée comme étant susceptible de créer de la richesse (Brunet, Ferras, Thery, 1992), il serait erroné de supposer que ces fins marchandes sont seules et uniques. Ainsi, « *en abordant la question du patrimoine sous l'angle de la ressource territoriale, nous sommes en mesure de mettre en balance ces deux facettes de l'objet, en tant qu'outil du développement territorial : à la fois, un facteur potentiel de la croissance économique, confronté à la conjoncture marchande, et un élément fondateur de la dynamique socioculturelle locale qui s'inscrit dans l'histoire de la collectivité* » (François *et al.*, 2006, p. 695). Les acteurs vont s'emparer des objets patrimoniaux communs en les mobilisant pour bâtir des plans d'actions de développement partagées (Landel et Senil, 2014). Le patrimoine se révèle ainsi comme une option de développement alternatif. C'est un instrument pour induire une dynamique de développement économique. Le patrimoine autorise la conception de projets qui permettent de légitimer l'existence du territoire (identité) (Landel et Senil, 2014).

Les mutations profondes et rapides qu'a connu le Maroc, depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, ont engendré de grandes disparités régionales, donnant lieu à un pays à plusieurs vitesses. Le développement régional constitue donc un enjeu majeur. Il vise à diminuer les disparités socio-économiques entre les régions. Dans un contexte marqué par le néo-libéralisme qui encourage le désengagement de l'Etat et la mondialisation qui prêche la compétitivité des territoires, plusieurs plans de développement ont été lancés afin de relancer la dynamique régionale (El Ansari, 2013). L'usage du patrimoine comme richesse peut offrir de nouvelles opportunités pour bonifier les performances économiques des territoires en favorisant l'ouverture des territoires grâce à une attraction accrue drainant des flux plus importants des visiteurs et en encourageant la participation du secteur privé, spécialement les PME-PMI, à la conservation et la valorisation du patrimoine (El Ansari, 2013). Le patrimoine se pose donc comme un facteur de différenciation dans les stratégies de développement des territoires. Ceci explique l'intérêt croissant des institutions nationales et internationales, pour le patrimoine en tant qu'outil de développement local, intérêt qui inspire de nombreuses politiques publiques comme le Pilier 2 du Plan « Maroc vert » qui prévoit un accompagnement solidaire de la petite agriculture avec à travers sa modernisation et ceci afin de lutter contre la pauvreté (Berriane, 2010).

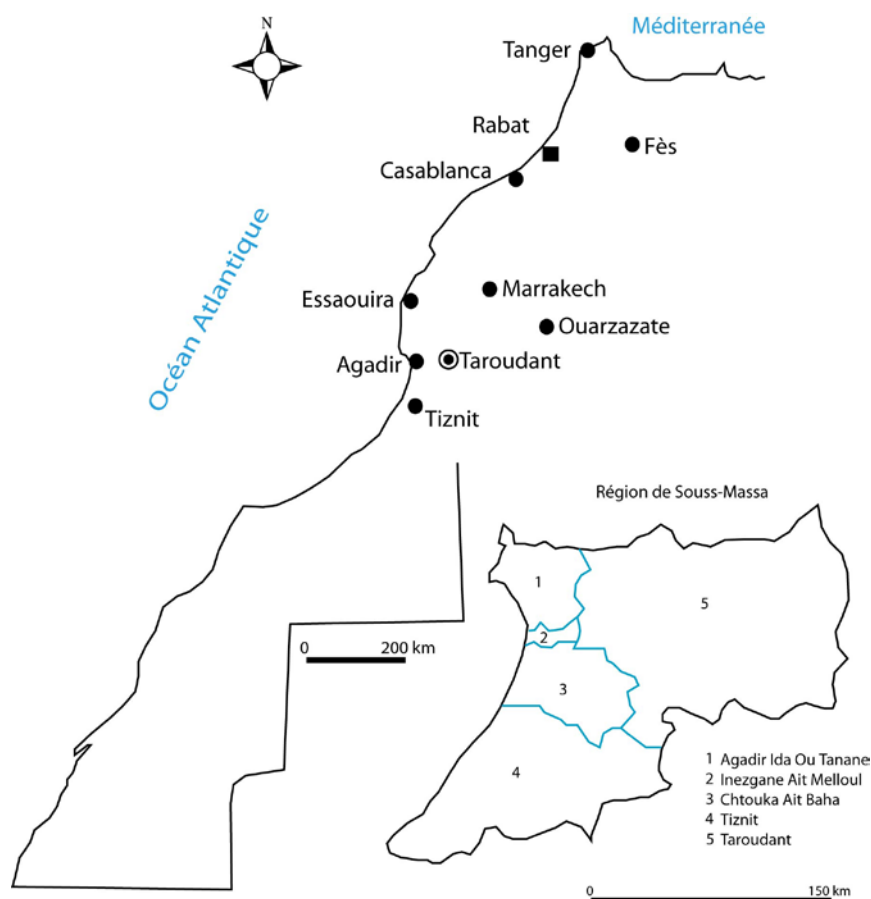
En effet, ces dernières années, le rôle du patrimoine, comme instrument pour le développement territorial, ne cesse d'avoir une importance cruciale. Au Maroc, des services publics, comme la direction du patrimoine culturel attachée au Ministère de la culture, ont été créés pour s'occuper de cette ressource. Toutefois, les services en question n'arrivent pas à mettre en place une réelle gouvernance dans la gestion de cette ressource qui se trouve partagée avec de nombreux autres acteurs publics et privés, ce qui provoque des divergences

en termes d'approche et de reconnaissance de sa valeur réelle. La conséquence de tout cela est que le patrimoine est en situation insatisfaisante. Le cas de la région de Souss en est un parfait exemple, dans la mesure où le patrimoine de cette région fait face à de nombreux enjeux stratégiques. La région du Souss recèle d'importantes potentialités patrimoniales (naturel et culturel). Toutefois, le patrimoine de cette région est largement méconnu, fragile, inexploité, sous-valorisé et voire même en état de « patrimoine en péril ».

## 2. SOUSS, UNE REGION AUX ENORMES POTENTIALITES PATRIMONIALES INEXPLOITEES

Il est sans doute inutile d'insister sur le rôle des faits historiques pour aider à comprendre et mieux respecter le patrimoine. Les documents d'histoire jouent un rôle déterminant dans la conservation et la mise en valeur des objets patrimoniaux. Ils permettent de localiser et de découvrir les sites patrimoniaux. Partant de ce constat, nous avons jugé utile de donner un bref aperçu historique de la région du Souss.

Au cours de son histoire la région du Souss (fig. 1) s'est enrichie d'un ensemble d'influences d'ordre culturel et civilisationnel ce qui a donné lieu à une richesse patrimoniale qui reflète la profondeur historique de cette région.



**Figure 1.** Localisation de la région de Souss-Massa.

Les plus anciens indices de l'occupation de cette région remonteraient au Paléolithique et au Néolithique (il y a 3 millions d'années), comme l'attestent les gravures et les peintures rupestres de l'Anti-Atlas (Ministère de la culture, 2010). Avec l'avènement de l'islam dans la région et à partir du 7<sup>e</sup> siècle (en 671), plusieurs dynasties et royaumes locaux vont se succéder (Idrissides, Almoravides, Almohades, Mérinides, Saâdiens, Alaouites, royaume d'Ighil). Plusieurs ouvrages architecturaux et sites archéologiques attestent le développement de structures de peuplement et d'occupation du sol. Au Moyen Âge et d'après plusieurs historiens arabes, le sud marocain, particulièrement le Souss, a connu le développement de plusieurs établissements et centres urbains (ex. Taroudant et Tiznit) dont le rayonnement économique et religieux était bien étendu au-delà de ses frontières (Ministère de la culture, 2010).

La région de Souss recèle un patrimoine matériel, architectural, culturel, mobilier riche et diversifié, comme les *madrassas*, les *zawiyas*, les mosquées, les villages fortifiés, les greniers collectifs (*igoudars*), les murailles, *ksour* et *kasbah*, « *sculptures, gravures, manuscrits, poterie, bijouterie, broderie, tapis, armes, monnaies, instruments de musique, instruments de travail du sol [...] contes, récits historiques ou épiques, récits mythologiques, légendes, proverbes, poésies chantées ou récités, chansons, [...] rituels et événements festifs, connaissances et pratiques, les moussems, les savoirs-faire artisanaux, l'art culinaire* » (Ministère de la culture, 2010). Parmi ces témoins matériels et immatériels, nous nous sommes penchés sur un type de patrimoine qui reste largement méconnu et sous-exploité, en l'occurrence le patrimoine hydraulique.

## 2.1 Une civilisation hydraulique très ancienne

La région de Souss est parsemée de traces et des vestiges des anciennes installations hydrauliques. De par leur maîtrise des techniques hydrauliques, les hommes ont dû contrôler la circulation des eaux. Ils ont stocké l'eau dans des étangs, des *iferdene* (réservoirs d'eau à ciel ouvert), des *tinoudfay* (réservoirs d'eau couverts), ils l'ont drainée dans des canalisations souterraines (*khettaras*), avec de remarquables techniques ; ils l'ont fait monter des profondeurs de leur puits (Boujnikh, 2008).

Une grande partie des historiens s'accorde sur l'ancienneté du peuplement dans le Souss. Quasiment tous les auteurs y ont signalé l'existence d'une activité agricole, pratiquée par une population très active. Déjà les historiens du IX<sup>e</sup> siècle et du X<sup>e</sup> siècle parlèrent de la culture de la canne à sucre, du coton, de la banane, de l'orange, ainsi que des fraises. Toutes ces cultures exigeaient une irrigation et un aménagement hydraulique bien définis pour s'adapter à leur nouvel environnement (Boujnikh, 2008). A cette époque, les grands *douars* (villages) et les centres urbains comme Igli, Tidssi, Tiout et Taroudant étaient équipés de plusieurs points d'eau, permettant à la population d'avoir une eau servant à leurs utilisations domestiques et à moudre leurs céréales. La culture des grandes surfaces céréalières auraient dû entraîner la construction des moulins qui étaient, vraisemblablement alignés sur les rives des *oueds* ou installés sur les *séguías* (canal d'irrigation). L'historien Al-Bakri (1028-1094) au XI<sup>ème</sup> siècle indiquait que la rive droite du haut Souss près d'Igli, connaissait une culture de fruits et de canne à sucre : « [...] *On met une journée pour se rendre à Igli, la capitale de la province du Souss, située sur les bords d'un oued, il y a beaucoup de fruits et de canne à sucre.* » D'après ces indications, on remarque que le type de cultures signalé exigeait une eau permanente, un savoir-faire hydraulique et un important aménagement hydraulique. L'historien Al-Bakri (1028-1094) écrivait : « [...] *L'honneur d'avoir fait construire le canal*

*qui fournit de l'eau à la ville de Souss et d'avoir colonisé les bords de cette rivière est attribué à Abderahman Ibno Marouan ». Cette révolution hydraulique commença avec la dynastie des Almoravides (1042-1147) et sera développée par les Almohades (1121/1147-1269) qui ont amélioré et développé les installations et les procédés de captage des eaux de surface en élevant des *séguis* (canaux d'irrigation) à partir des *oueds*.*

Au XIII<sup>e</sup> siècle, l'auteur du « Kitab-el-istibsar » écrivait ce qui suit : « *Le Souss El-Aqça se compose de nombreuses villes et de vastes territoires arrosés par l'oued Souss, [...] Il y a sur cette rivière une très grande bourgade nommée Taroudant, [...], où il y a le plus de canne à sucre, ainsi que des pressoirs. [...]. La capitale du Souss est Igli, grande vaste et très ancienne ville située dans la plaine arrosée par l'oued [...]. La canne à sucre y est aussi en abondance de même que les pressoirs [...].* ».

Au début du XIV<sup>e</sup> siècle Ibn Khaldoun évoquait la culture de la canne à sucre tout au long de l'oued Souss « [...] *Les bords de cette rivière sont couverts d'une suite ininterrompue de champs où l'on cultive les céréales et la canne à sucre* ».

Vers le XVI<sup>e</sup> siècle, et durant le règne de la dynastie Saâdienne (1554-1659), l'hydraulique dans le Souss sera à son apogée. Son œuvre hydraulique a non seulement consisté à restaurer les restes des installations des Almohades, mais aussi, à mener une politique de l'eau remarquable (Boujnikh, 2008). Les vestiges archéologiques, les descriptions des historiens, des géographes, des voyageurs permettent de recréer l'histoire de la grande hydraulique de la plaine du Souss. La sucrerie des Ouled Messâoud nous donne un aperçu sur les pratiques et les techniques liées à l'utilisation de l'eau.

## **2.2 Le complexe hydraulique sucrier des Ouled Messaoud : un patrimoine en péril sous l'effet de la négligence**

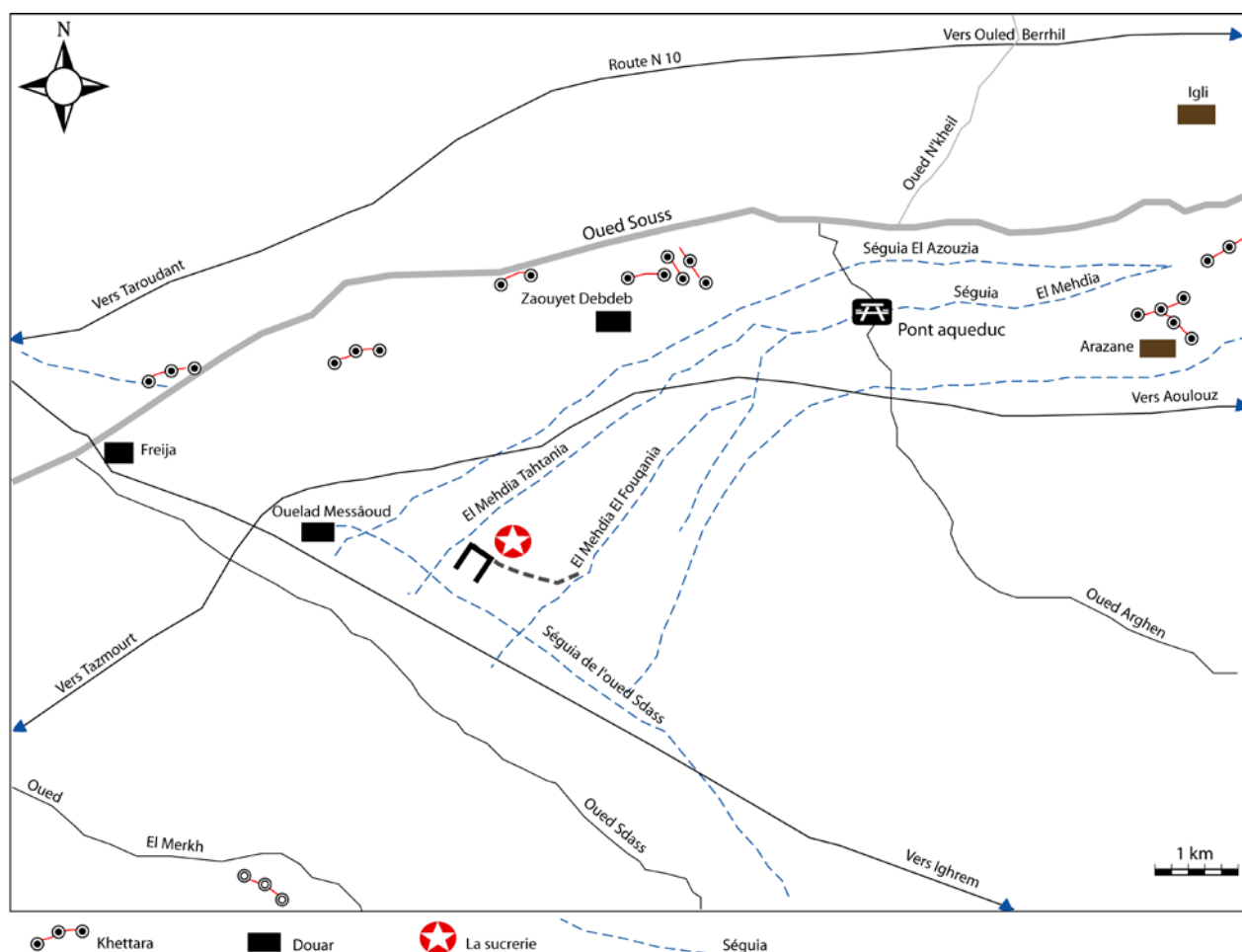
Au début du XIV<sup>e</sup> siècle, la fabrication du sucre se caractérisait par des techniques assez modestes. Mais, au cours du XVI<sup>e</sup> siècle, lorsque la priorité a été donnée au marché extérieur par les Saâdiens, il a fallu améliorer les modes de production et les installations hydrauliques. La force motrice étant apportée par l'eau, les aqueducs ont été aménagés de façon à produire une chute en actionnant la roue à aubes, qui elle-même permet la mise en route des meules (Boujnikh, 2008). Une fois broyée, le jus de la canne était conduit par de petites rigoles vers les citernes de stockage. D'après les historiens les plantations de la canne à sucre s'étendaient sur de grands terroirs pas loin de la sucrerie des Ouled Messâoud (fig. 2 et photo 1). Certaines installations de cet ensemble hydraulique sont complètement dégradées, d'autres sont visibles et parfois même intacts. Une des premières choses qui frappe le visiteur est l'ampleur de l'aqueduc qui surpasse celui de Tazmourt-I et Tazmourt-II<sup>1</sup>. C'est à partir de l'aqueduc que commence le fonctionnement du réseau hydraulique interne de la sucrerie (photos 2, 3, 4, 5, 6 et fig. 3, 4 et 5) (Boujnikh, 2008).

<sup>1</sup> Tazmourt-I et Tazmourt-II : deux autres sucreries situées à 12 km à vol d'oiseau des Ouled-Messâoud, vers l'ouest.



**Photo 1.** La sucrerie des Ouled-Messâoud. Sur cette photographie on aperçoit des traces des aménagements hydrauliques ; l'aqueduc et les traces des bâtiments détruits de la sucrerie (cliché : A. Humbert).





**Figure 2.** Localisation de la sucrerie des Ouled Messâoud. L'extraordinaire sucrerie est située sur la rive gauche de l'oued Souss. L'ensemble du bâtiment couvre une surface de près de deux hectares (source : cartes topographiques de Tiout et d'Igli au 1/50000).

### 2.2.1 L'aqueduc, un canal porté par un mur

Sur de grandes distances, l'aqueduc (canal en pisé) de l'oued El-Ouaâr acheminait l'eau depuis les sources jusqu'à la sucrerie. L'eau qui faisait tourner la roue hydraulique était ensuite amené vers les plantations et distribuée aux planteurs suivant la règle des tours d'eau. Cet ouvrage hydraulique (qui est peut-être l'un des plus importants exploits des hydrauliciens Saâdiens) est situé à quelques kilomètres à l'ouest de Taroudant. Cet aqueduc porte la fameuse *séguia* (canal d'irrigation) Tafellaguet qui traverse l'oued El-Ouaâr. Le site hydraulique est situé à six kilomètres environ, sur la rive gauche de l'oued Souss et à 16 kilomètres au sud est de la ville de Taroudant, l'ancienne capitale saâdienne.





**Photo 2.** L'aqueduc de l'*oued* El-Ouaâr.



**Photo 3.** L'aqueduc El-Khrrajatte qui porte la *séguia* El-Mehdia (cliché : A. Humbert).



**Photo 4.** El-Khrrajatte : le fameux ouvrage hydraulique du Souss (source : Boujnikh, 2008).



**Photo 5.** Image de l'aqueduc pris en gros plan (source : Boujnikh, 2008).

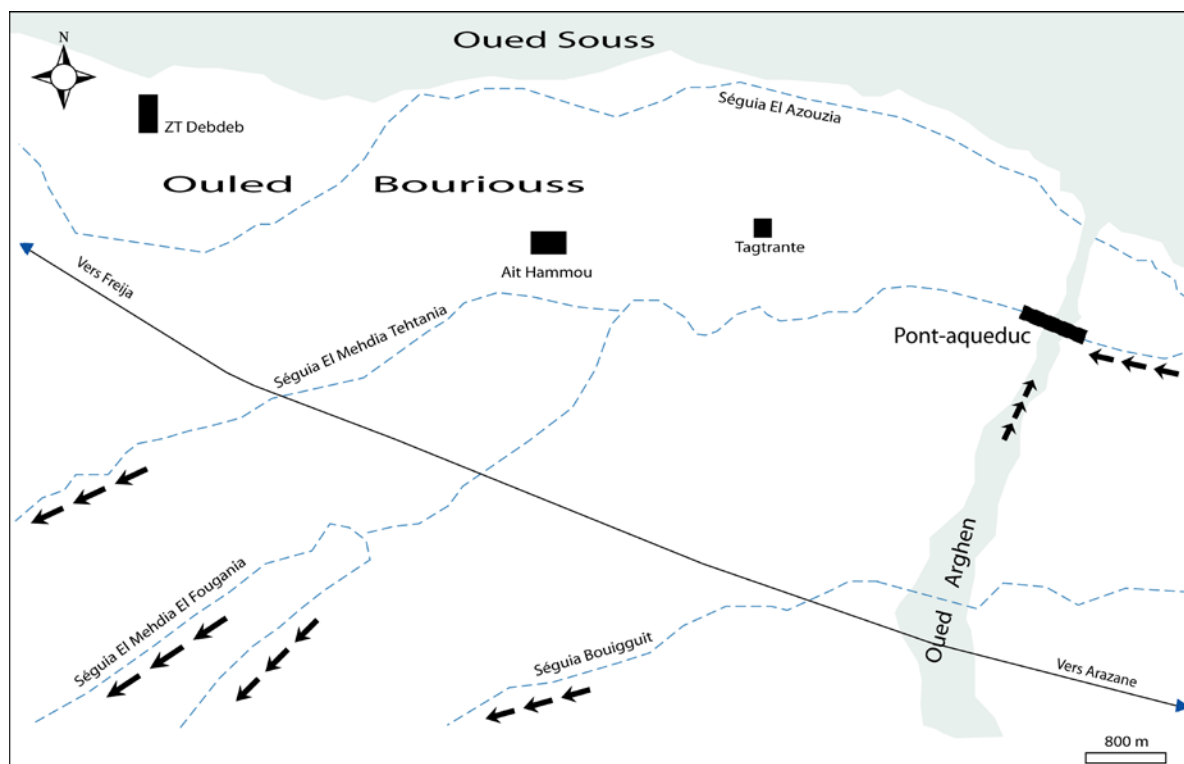
### 2.2.3 Le bassin et les mécanismes de stockage

L'existence d'un bassin de stockage traduisait le souci de mise en réserve de l'eau, pour l'irrigation des champs en période de pénurie. Cet ouvrage est situé à 500 m seulement en aval de l'emplacement de la roue qui se trouvait dans la salle de broyage de la canne à sucre. Il couvre une surface proche de deux hectares. Selon Berthier (1966), sa capacité aurait été d'environ 36 000 m<sup>3</sup> d'eau qui permettait d'emmagasiner une partie de l'eau de crue de l'*oued* Sdass. Les vestiges des quatre murs en pisé du bassin sont encore bien visibles.

### 2.2.4 Le réseau externe de la sucrerie

Si les installations hydrauliques internes de la sucrerie révèlent l'ingéniosité des hydrauliciens saâdiens dans le Souss. Nul besoin de s'éloigner de la sucrerie, pour découvrir d'autres installations (*khattaras* et *séguias*) qui témoignent de la haute performance et l'exploit de ces spécialistes pour conduire l'eau de l'*oued* Souss à la sucrerie. Jusqu'à présent, certains tracés de *séguias* sont bien évidentes (fig. 3 et photo 6).





**Figure 3.** Les *séguia*s des Ouled Messâoud (de plusieurs kilomètres de long), relient le lit de l'*oued* Souss aux aubes de la roue du moulin. Ces *séguia*s sont encore visibles dans le paysage et quelquefois sont mises en service. Malheureusement, d'autres ont totalement disparues de la surface (source : photo aérienne d'Arazane, 1/40000, 1971).

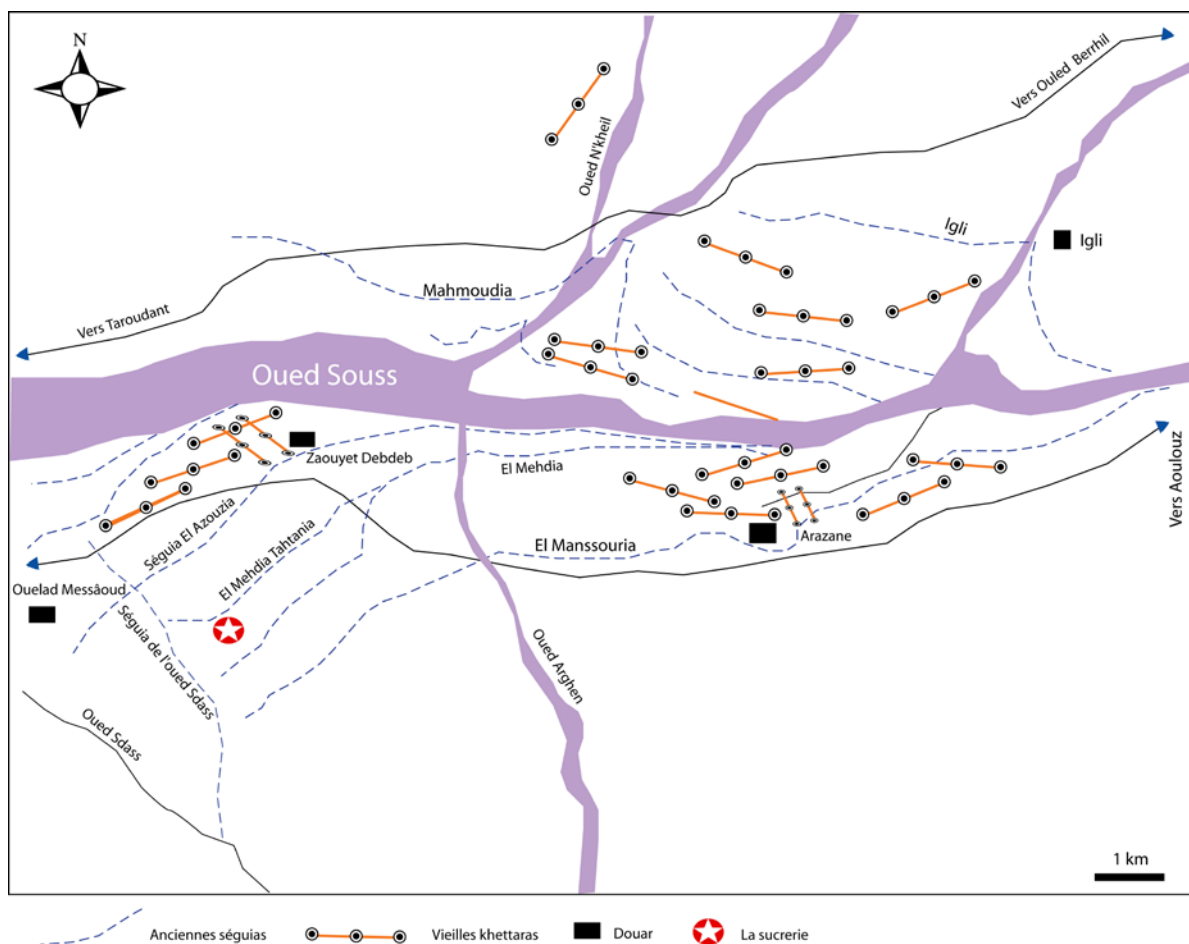
La *séguia* El-Mehdia est la plus connue du Souss, c'est aussi l'une des rares à avoir été étudiée. C'est un ouvrage légendaire qui est devenu l'emblème du génie hydraulique saâdien. L'autre installation qui atteste de la haute performance de l'amenée de l'eau est la khattara.



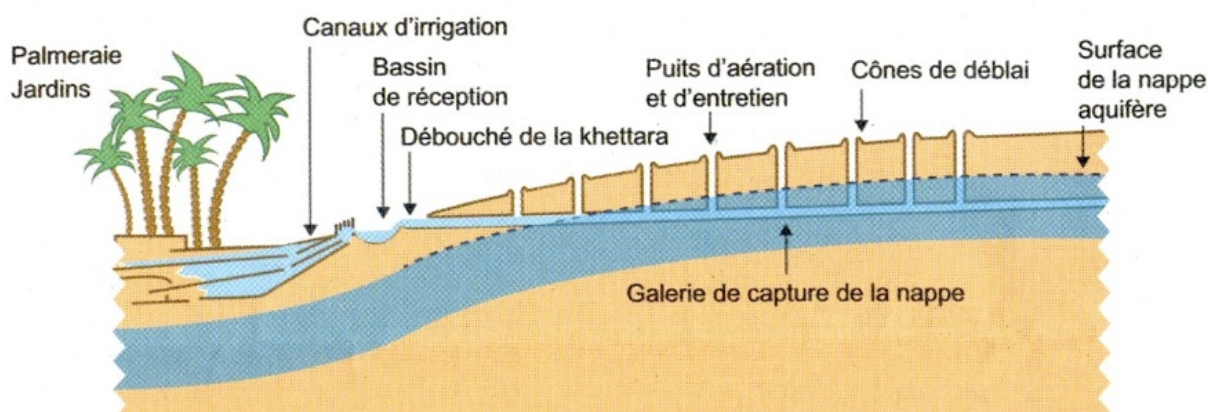
**Photo 6.** Vu aérienne des deux affluents du tronçon de la *séguia* El-Mehdi El Fougania (cliché : A. Humbert).

### 2.2.4.1 Les khettaras : une technique hydraulique révolutionnaire

Les *khettaras* constituent encore de nos jours un système ingénieux de captage des eaux souterraines de la nappe phréatique. La *khettara* est une galerie drainante souterraine. Elle est formée d'un ensemble de puits dont la profondeur diminue vers la sortie de la *khettara*. La technique repose sur l'idée d'acheminer les eaux de l'aquifère vers la surface en suivant une pente douce. En effet, à un point de la descente, un puits peut servir pour tirer de l'eau pour les humains. La conduite souterraine est accompagnée sur le sol par un certain nombre de puits qui jouent le rôle d'aération et de point d'épuration et dont le nombre et la distance les séparant varient d'une *khettara* à une autre. Dans la région de Taroudant on retrouve de très vieilles *khettaras* (fig. 4 et 5) qui auraient été destinées à l'irrigation des champs de cannes à sucre. Il n'est pas inutile de rappeler que, sous l'effet de l'extension des grandes exploitations d'agrumes, l'ensemble des *khettaras* de la rive droite de l'*oued* Souss ont entièrement disparu de la surface du sol.



**Figure 4.** *Khettaras* et *séguia*s de la bande alluviale de l'*oued* Souss (source : cartes topographiques de la région au 1/50000 et photos aériennes de 1970).



**Figure 5.** Coupe et fonctionnement d'une khattara (source : Michel Janvois cité par l'IRD).

Le plus frappant dans la région est le nombre considérable de vieilles khattaras sur la rive gauche de l'*oued* Souss ; celles-ci seraient construites pour drainer les eaux des inféoflux afin d'assurer l'irrigation des terroirs de cannes à sucre qui exigeait beaucoup d'eau (Boujnikh, 2008).

Grâce au savoir-faire des hydrauliciens saâdiens, la mise en valeur agricole de la plaine du Souss a été rationnellement envisagée. Ils ont fait pousser la canne à sucre dans de vastes terroirs avec pour base l'irrigation. En ayant recours à des eaux visibles : les eaux *faïd* (la crue), les eaux pérennes et les semi-pérennes, et les eaux des sources, drainées dans des canaux (*séguias*) de gros calibre, et sur plusieurs kilomètres, les hydrauliciens saâdiens ont réussi à produire une énergie hydraulique suffisante pour la transformation de la canne à sucre. De plus, ils les ont fait franchir des *oueds* grâce à de beaux ponts aqueducs (Boujnikh, 2008). Ensuite, ils ont cherché à consolider les apports de ces canaux au moment des périodes sèches à travers la mobilisation des eaux des inféoflux (eaux invisibles) du vaste lit de l'*oued* Souss, et ceci grâce à la technique de la khattara. Si ces installations hydrauliques ont autrefois participé activement à l'essor économique de la région du Souss, ils peuvent aujourd'hui être un levier de développement territorial à travers le développement de l'économie de la culture et du patrimoine.

### 3. ECONOMIE DU PATRIMOINE : LES ENJEUX ECONOMIQUES DU PATRIMOINE

Le recours au patrimoine permet de soulever des enjeux de développement. Les enjeux, s'ils sont culturels sont aussi d'ordre économique (Faouzi, 2011). Aborder la question de la mise en valeur du patrimoine passe par un examen de l'état des lieux, en termes de préservation et de gestion, afin de détecter les faiblesses et les contraintes qui le menacent et concevoir les solutions possibles pour une meilleure valorisation de cette richesse. Nous avons déjà passé en revue l'état critique dans lequel se trouve le patrimoine hydraulique de la région de Souss, laissé bien à l'abandon. La mauvaise gestion du patrimoine de cette région est due à l'absence de conception commune de la politique du patrimoine aussi bien au niveau régional qu'au niveau national et aussi à « *la gestion cloisonnée, la multiplicité des intervenants, l'absence de coordination entre les différents intervenants, la forte*

*concentration du service de tutelle et sa faible représentation territoriale au niveau de la région » (Ministère de la culture, 2010).*

Une gestion cloisonnée trop souvent limitée au patrimoine monumental et architectural bien que la notion de patrimoine s'applique bien à d'autres éléments, comme le patrimoine archéologique, urbanistique, archivistique, artistique, documentaire et ethnographique. Outre le manque de concertation, les collectivités locales, les établissements publics et privés, les différents ministères (culture, urbanisme et aménagement de l'espace, tourisme, intérieur, eaux et forêts...) et autres acteurs qui, chacun de son côté, développe sa propre politique, les services régionaux de ces différentes instances n'ont aucun pouvoir réel pour la prise de décision.

Au Maroc, le ministère de la culture, par le biais de la direction du patrimoine culturel, intervient directement dans la gestion du patrimoine culturel. Dans la région de Souss Massa, la présence de la direction du patrimoine culturel est très limitée et n'est guère représentée parmi les différents établissements déconcentrés qui se trouvent au niveau de certaines régions du royaume, à savoir les Inspections des Monuments Historiques et des Sites (IMHS), les conservations des sites historiques (CSH) et les musées (Ministère de la culture, 2010). En plus, la direction régionale de la région Souss-Massa n'est pas dotée de service spécialisé qui peut se charger de la gestion du patrimoine. De façon plus générale, en raison de l'absence de délégation de pouvoir et du manque de moyens et de compétences, le bilan des activités réalisées reste en dessous de la richesse et des exigences de ce patrimoine.

En effet, il apparaît aujourd'hui évident que malgré les richesses patrimoniales considérables dont dispose la région de Souss ; celles-ci ne sont ni assez maîtrisées en termes de gestion, ni valorisées et exploitées en tant que ressources territoriales pour le développement et, pire encore, ces ressources patrimoniales sont largement méconnues ce qui explique que la majorité des monuments et des sites de la région se trouve dans une situation déplorable et ne cesse de se détériorer. En effet, le « *coût de la centralisation de la décision [...] doit être appréhendé en termes de perte parmi l'héritage patrimonial [...] et de perte d'opportunités pour le développement régional* » (Ministère de la culture, 2010).

#### **4. LE PATRIMOINE, VECTEUR DE DEVELOPPEMENT : QUELLES OPPORTUNITES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE DU PATRIMOINE ?**

De plus en plus, l'implication économique du patrimoine s'impose comme défi, afin que le patrimoine puisse créer des richesses, offrir des ressources et générer une valeur ajoutée pour l'économie sociale. Le patrimoine est appelé ainsi à contribuer à la dynamique de développement territoriale.

##### **Patrimoine hydraulique et territoire**

Dans la région du Souss, l'eau est le principal élément ayant façonné les paysages qui résultent aussi de la combinaison et des interactions de plusieurs facteurs naturels et humains. Dans cette région, l'eau est présente sous de nombreuses formes ; comme témoignage géomorphologique, comme élément fonctionnel, et même comme vestiges patrimoniaux matériels et immatériels. Patrimoine et paysage caractérisent le territoire du Souss, dans leurs aspects physiques ou naturels et dans les aspects historiques ou culturels. Peut-on continuer à



ignorer le patrimoine hydraulique de la région qui peut constituer un des leviers du développement du tourisme ?

Partout dans le monde, l'heure est à la réhabilitation des cultures anciennes de l'eau, et nombreux sont les musées dont l'objet principal est l'eau. Le pari consiste donc à faire des musées et des sites patrimoniaux une source de développement des territoires, à amener les acteurs locaux et les populations locales à prendre conscience de la patrimonialité des lieux, et de les faire adhérer au projet de développement local par le tourisme.

La tendance actuelle de la patrimonialisation au niveau international et le besoin des acteurs locaux à la diversification de l'offre touristique, confirment l'intérêt à repenser l'intégration du patrimoine hydraulique de la région de Souss dans son offre touristique. Ce choix pourrait avoir des effets bénéfiques sur la valorisation de cette ressource par sa mise en musée.

### **Tourisme et territoire : le développement par la muséification**

Partout dans le monde, le tourisme est reconnu comme une force positive qui favorise la conservation du patrimoine naturel et culturel et les musées apparaissent comme attraction touristique. Partout dans le monde, nous avons des musées centrés sur l'eau en tant que patrimoine culturel et naturel inséré dans l'histoire des régions, des musées de l'eau et des sciences, des expositions sur l'eau et la durabilité, la relation entre l'eau et les loisirs, les musées qui exposent l'eau et la nécessité de l'eau dans la vie quotidienne, etc. C'est ainsi que le musée s'intègre dans le patrimoine de la communauté.

Le patrimoine hydraulique de la région, bien qu'il soit diversifié et de grande valeur touristique, a été sous exploité et très peu valorisé dans le montage des produits touristiques. Cela est dû à l'incapacité des acteurs à mobiliser les différentes ressources territoriales.

Le patrimoine hydraulique de la région de Souss offre d'innombrables opportunités susceptibles d'élargir le champ des activités économiques. Sa valorisation exige une gestion efficace qui permettra de pallier les déficiences de la gestion actuelle, et la réorganisation du cadre institutionnel et juridique : identification et documentation, sauvegarde, conservation, restauration, réhabilitation, promotion et transmission. Cette approche doit être renforcée par une politique de vulgarisation et par le développement des activités économiques liées au patrimoine (Ministère de la culture, 2010). Autrement dit, toute stratégie consistant à marier le patrimoine à l'économie doit reposer sur la consolidation de la déconcentration, l'implication de l'Etat, des collectivités locales, des populations, des professionnels et de la société civile, le partenariat, la décentralisation culturelle, la création de services publics en mesure de mener à bien une politique efficace de préservation et de valorisation du patrimoine culturel.

La question qui se pose est la suivante : les élus locaux et les collectivités locales éprouvent-ils de l'intérêt pour la culture, en particulier le patrimoine et sa valorisation touristique ? La réponse à cette question est claire : la majorité des élus affirment avoir d'autres préoccupations que de s'intéresser à la culture.

En tout état de cause, une chose est sûre : toute action de valorisation du patrimoine ne pourra se faire sans le renforcement des collectivités locales par des professionnels : conservateurs, architectes, urbanistes spécialisés, ingénieurs, géographes, historiens, ethnologues, archéologues, entrepreneurs culturels et spécialistes du tourisme. Aussi, la

création d'un arsenal juridique à même d'assurer la protection du patrimoine est indispensable.

Au niveau régional ou communal, la création d'une cellule dédiée à la mise en valeur du patrimoine peut participer à la protection des sites patrimoniaux et historiques qui ne sont pas protégés. Cette cellule aura pour missions : le conseil, le contrôle et la conservation. Tout cela permettra de renforcer le rôle du patrimoine culturel dans le développement humain et économique du territoire à travers le développement du tourisme, surtout que plusieurs millions de visiteurs sont intéressés par les diverses facettes de l'offre culturelle. Cela nous renvoie à la question de l'adoption et de l'apport des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) dans la valorisation du patrimoine.

## 5. LES NTIC, TALON D'ACHILLE DES ACTEURS LOCAUX

Dans un contexte de concurrence entre les territoires, l'innovation apparaît comme un des moteurs essentiels de la compétitivité (Landel et Senil, 2009). Les NTIC qui sont assimilables à des innovations, sont perçues comme un outil de valorisation du patrimoine en tant que ressource territoriale. La revue de la littérature traitant le sujet du rôle du patrimoine dans le développement des territoires a permis de mettre en évidence l'importance de l'apport des NTIC au domaine de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine. Nous pouvons alors nous demander comment les NTIC contribuent-elles à l'essor de l'intelligence territoriale en valorisant le patrimoine qui constitue une richesse inédite pour le territoire ?

Il apparaît que pour la sauvegarde et la valorisation d'un patrimoine, l'apport des TIC (comprenant notamment le Web, son imagerie et ses moteurs de recherche) est essentiel et incontournable. Selon Venturini (2006), les NTIC peuvent être à la fois un outil d'aide à la sauvegarde, mais aussi un outil essentiel de diffusion, d'accès médiatisé et de partage. Elles ouvrent une voie nouvelle et permettent un développement considérable vers la communication, par l'image, du patrimoine (Guibal et Lazier, 1990). Elles ouvrent les frontières, contractent les distances et réduisent les contraintes géographiques, en nous proposant un espace virtuel ou le cyberspace qui repositionne le « local » face au « global » (Venturini, 2006). L'élément patrimonial peut représenter le territoire pour les gens qui le découvrent via les sites web (Venturini, 2006).

Communiquer notre patrimoine équivaut à débattre du devenir de notre territoire. L'une des interrogations consiste donc à savoir quelles sont les facteurs qui expliquent le non-usage des TIC dans notre région d'étude. D'après Kellner *et al.*, (2010), le manque de connaissance des outils de l'internet explique en grande partie l'absence de son usage et de son appropriation. Cela est confirmé par les entretiens que nous avons menés auprès des acteurs locaux, desquels il ressort que les objets technologiques ne fassent pas sens dans leur vie quotidienne. Le principal facteur de non-usage est la méconnaissance de son importance dans la valorisation du patrimoine. Par conséquent, n'est-il pas étrange de demander aux acteurs locaux de s'approprier les TIC pour valoriser un patrimoine dont ils ignorent la valeur et l'importance comme ressource territoriale ? Il ressort de nos entretiens avec les acteurs locaux que cette question n'est pas réellement à l'ordre du jour. Ainsi, nous pensons que si le premier maillon à savoir la prise de conscience du rôle que pourra jouer le patrimoine dans le développement territoriale, est défaillant, c'est toute la chaîne de valorisation qui est faussée.

Compte tenu de ce qui précède, la mise en place des infrastructures des TIC au bénéfice du développement territorial, ne peut se faire que si l'on fait appel à des compétences pluridisciplinaires (Bertacchini, 2004). En effet, c'est là que réside la capacité ou l'incapacité du territoire à obtenir ces résultats.

Le non-usage est donc considéré comme une situation déficitaire, une défaillance ou une injustice culturelle contre laquelle il faudrait lutter (Kellner *et al.*, 2010). C'est la raison pour laquelle il est indispensable de mettre en place des actions plus profondes et à long terme, et de communiquer sur les initiatives. La révolution scientifique et technique actuelle peut, à notre avis, constituer un important point d'appui aux politiques de valorisation patrimoniale.

## DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Au terme de l'analyse, il devient évident que la région de Souss recèle d'importantes potentialités touristiques diversifiées, ainsi qu'un patrimoine historique indéniable. La région de Souss a connu une histoire riche et mouvementée qui nous a légué un patrimoine hydraulique considérable. De ces ouvrages hydrauliques ne reste aujourd'hui que des ruines, seuls restes visibles, quelques murs ruinés, des aqueducs en piteux état, l'emplacement de la sucrerie et les traces des anciennes *séguías*. Les acteurs locaux ont montré leur incapacité à créer une dynamique pour harmoniser la construction et la valorisation des ressources patrimoniales qui est encore en deçà des potentialités existantes. Cela nous renvoie au rapport des marocains au patrimoine, surtout qu'avec la multiplicité des initiatives prises par des étrangers qui, découvrant des héritages marocains séculaires, n'hésitent pas à les valoriser et à les rénover (Berriane, 2010), et les marocains se contentant d'aller dans leur sillage.

La diversification de l'offre touristique ne se heurte pas seulement à des obstacles liés au niveau de l'investissement, mais également à l'absence d'individus entreprenants. Un des moyens permettant la valorisation des sites patrimoniaux est d'ouvrir ces lieux d'exception au tourisme à travers sa muséification, en bénéficiant de l'actuel engouement international pour le tourisme culturel.

L'inclusion du patrimoine dans les stratégies de développement est devenue donc une nécessité absolue. Pour sa capacité à générer des retombées sociales, économiques, financières et environnementales énormes, le patrimoine doit être considéré comme un levier de l'action publique et privée.

Il est donc temps d'établir, de toute urgence, un plan et une stratégie de sauvegarde, de restauration et de valorisation en incorporant les atouts du patrimoine dans la stratégie régionale de développement économique et social. C'est ainsi que plusieurs recommandations peuvent être formulées dans ce sens :

- Intégrer la valorisation du patrimoine culturel en tant que priorité dans les plans communaux de développement de toute la région de Souss-Massa ;
- Doter les professionnels et les acteurs de la culture de compétences et d'outils permettant d'améliorer la gestion, la préservation et la valorisation du patrimoine ;
- Créer un nouveau système de documentation informatisé et réaliser un portail dédié au patrimoine culturel de la région ;

- Procéder au recensement de tous les sites patrimoniaux de la région ;
- Mener une campagne de sensibilisation auprès des habitants et de formation à la protection du patrimoine ;
- Installation de panneaux d'information, d'interprétation et de signalisation ;
- Elaboration d'une offre en animation organisée autour des curiosités naturelles et culturelles ;
- Développer des activités économiques liées au patrimoine ;
- Conception de supports promotionnels, dépliants et des sites web (en français, en anglais et en arabe) ;
- Capitaliser les travaux de recherche scientifique (colloques internationaux, travaux scientifiques, etc.), sous forme d'une édition systématique en ligne ;
- Concevoir un plan de développement régional touristique en benchmarking doit être envisagé en s'inspirant des expériences des autres régions touristiques comme la Sardaigne, l'île de la Palma dans les Canaries (photo 7), le Pays Cathare en France, où le patrimoine s'intègre facilement dans des itinéraires touristiques ou des circuits thématiques. Les régions à visiter sont toujours enracinées dans l'histoire. Il suffit d'ouvrir les dépliants touristiques de ces régions pour s'apercevoir que le patrimoine y tient la place centrale.



**Photo 7.** Musée de l'eau, Pays basque, Espagne (source : museoagua.com)

Il s'avère donc une responsabilité urgente et incontournable pour nos institutions et pour les acteurs locaux de ne pas ralentir la mise en oeuvre et l'élaboration d'une politique alliant tourisme et culture ce qui favoriserait la protection des ressources patrimoniales. Le patrimoine culturel de la région nécessite d'être valorisé et continuellement entretenu, pour l'épargner des menaces destructives, d'origine aussi bien naturelle qu'humaine. Cela nécessite la mobilisation des moyens techniques, financiers, politiques, juridiques et administratifs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Barel, Y.** (1981). Modernité, code, territoire. *Les annales de la recherche urbaine*, 10/11, 3-21.
- Berriane, M.** (2010). Patrimoine et patrimonialisation au Maroc. *Hesperis-Tamuda* (Vol. XLV), 11-17.
- Bertacchini, Y.** (2004). Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local. *Communication et organisation*, 25. En ligne <http://communicationorganisation.revues.org/2948>.
- Berthier P.** (1966). *Un épisode de l'histoire de la canne à sucre : les anciennes sucreries du Maroc et leurs réseaux hydrauliques, Étude archéologique et d'histoire économique* (Vols. 1-2). Paris : CNRS.
- Boujnikh, M.** (2008). *Évolution des paysages irrigués dans le Souss Oriental (Maroc)*. Thèse de doctorat en géographie non publiée, Université Nancy 2, Nancy.
- Choay, F.** (1988), *L'allégorie du patrimoine*. Paris : Seuil.
- El Ansari, R.** (2013). Patrimoine et développement régional au Maroc. In *culture, patrimoine et savoir : actes du 50<sup>e</sup> colloque de l'Association des Sciences Régionales de Langue Française (ASRDLF)*. Mons : ASRDLF.
- El Bakri, A. O.** (1965). *Description de l'Afrique septentrionale* (baron de Slane, Trad.). Paris : Adrien-Maisonneuve. (Œuvre originale publiée en 1859).
- Faouzi, H.** (2011, 10 Octobre). Le patrimoine au service du territoire. *Libération* (Casablanca), p. 5.
- François, H., Hirczak, M., et Senil, N.** (2006). Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 5, 683-700.
- Guibal, J., et Lazier, I.** (1990). La gestion et la communication du patrimoine ethnographique. Vidéralp-Musées : une banque de données et d'images en Rhône-Alpes. *Terrain*, 14, pp. 132-142.
- Ibn Khaldoun,** (1863). *Les Prolégomènes* (William Mac Guckin de Slane, Trad.). Paris : Librairie orientaliste Paul Geuthner. (Œuvre originale publiée en 1405).
- Kellner, C., Massou L., et Morelli, P.** (2010). (Re) penser le non-usage des tic. *Questions de communication*, 18, 7-20.
- Landel, P. A., et Senil, N.** (2009). Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement. *Développement durable et territoires*, 12.  
DOI : 10.4000/developpementdurable.7563.
- Landel, P. A.** (2006). Invention de patrimoines et construction des territoires. In Gumuchian H., Pecqueur B. (Eds.), *La ressource territoriale* (pp. 149-157). Paris : L'Harmattan.
- Léon L'africain,** (1981). *Description de l'Afrique* (A. Epaulard, Trad.). Paris : Adrien Maisonneuve. (Œuvre originale publiée en 1530).
- Ministère de la culture,** (2010). *Diagnostic régional de l'économie du patrimoine culturel*. Enquêtes et recherches. Rabat.
- Pecqueur, B.** (2006). Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et sociétés*, 124-125, 17-32.
- Peyrache-Gadeau, V.** (2004). Ressources territoriales - milieux Innovateurs, variation des durabilités des territoires. *Montagnes Méditerranéennes*, 20, 7-19.
- Poulot, D.** (2006). *Une histoire du patrimoine en Occident, XVIIIe-XXIe siècle : du monument aux valeurs*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Venturini, M. M.** (2006). Tic, culture, territoire : le trièdre du développement patrimonial. *Communication et organisation*, 30, 216-228.



## FIGHTING OVERTOURISM IN LANZAROTE (SPAIN)

### Rita R. Carballo

Doctorada por la ULPGC. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en seguridad, experiencia, medio ambiente y turismo.

E.mail: [rita.carballo@ulpgc.es](mailto:rita.carballo@ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Facultad de Economía Empresa y Turismo.

Dpcho 3.09. Campus de Tafira. CP35017 Las Palmas de Gran Canaria. España.

### Carmelo J. León

Catedrático por la ULPGC.

Director del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en turismo, medio ambiente y sostenibilidad turística.

E.mail: [carmelo.leon@ulpgc.es](mailto:carmelo.leon@ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Facultad de Economía Empresa y Turismo.

Dpcho 3.16 Campus de Tafira. CP35017 Las Palmas de Gran Canaria. España

### María M. Carballo

Doctorada por la ULPGC. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en sostenibilidad turística y economía del medio ambiente.

E.mail: [magdalena.carballo@ulpgc.es](mailto:magdalena.carballo@ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Facultad de Economía Empresa y Turismo.

Dpcho 2.16. Campus de Tafira. CP35017 Las Palmas de Gran Canaria. España

### Zenón Sánchez

Universidad de La Laguna. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en sostenibilidad turística y economía del medio ambiente.

### Abstract

Lanzarote, as a tourism destination, suffered a rapid tourist expansion for many years, and this has endangered its sustainability. The key purpose of this piece of study was therefore to investigate the case of overtourism and its consequences for the local population and the environment, and to finally identify ways to mitigate same.

The study chooses a case study approach. The analysis shows the rapid growth of the arrival of tourists to the island and how it affected the accommodation offer and the population. It exposes what was the solution that the authorities and tourist accommodation of the island took to solve the problem.

This research proposes practical solution to tackle overtourism at a destination which has been used by the United Nations as an example to establish sustainable tourism development guidelines. It proposes a unique mitigation strategy which is derived from the use of natural recreation.

**Keywords:** overtourism, environmental impacts, Lanzarote, Mitigation strategies, sustainable development.

### Resumen

Lanzarote, como destino turístico, sufrió una rápida expansión turística durante muchos años, y esto ha puesto en peligro su sostenibilidad. El objetivo clave de este estudio fue, por lo tanto, investigar el caso del turismo masivo y sus consecuencias para la población local y el medio ambiente, y finalmente identificar formas de mitigarlo.

El estudio ha hecho un enfoque de estudio de caso. El análisis muestra el rápido crecimiento de la llegada de turistas a la isla y cómo afectó a la oferta alojativa y a la población. Expone cuál fue la solución que tomaron las autoridades y empresas turísticas de la isla para solucionar el problema.



Esta investigación propone una solución práctica para abordar el turismo masivo en un destino que ha sido utilizado por Naciones Unidas como un ejemplo para establecer pautas de desarrollo turístico sostenible. Propone una estrategia de mitigación única que se deriva del uso de la recreación natural.

**Palabras clave:** turismo masivo, impactos ambientales, Lanzarote, estrategias de mitigación, desarrollo sostenible.

## 1. INTRODUCTION

Tourism can be a source of economic wealth for a destination, but if it is uncontrolled and disorderly, it can be harmful and even carry out total collapses at the destination. But what attracts tourists to a destination? Tourists usually travel to a destination based upon word of mouth and recommendations and because they are attracted to the image they perceive of the destination. Since tourists often have a limited knowledge about the destinations they have not visited, and since tourists frequently form mental image of the destination mostly through their previous visit(s), the literature reports that the destination image is a crucial factor to attract visitors (Carballo, León & Carballo, 2019; Séraphin, Butcher & Konstanje, 2017; Carballo, R, 2015; Chen & Phou, 2013; Assaker et al., 2011; Chi & Qu, 2008). Image can help tourists to evaluate the destination thereby influencing the choice process. Thus, it is clear that image influences the way tourists make a decision about a destination, evaluation of the vacation and their behaviour. There have been important developments in the literature about the influence that cognitive and affective factors have on the perception of a tourist image of the destination (Carballo, Araña, León, & Moreno-Gil, 2015; Carballo, Araña, León, & Moreno, 2011; Stern & Krakover, 2010; Moreno & Ritchie, 2009). However, the analysis of some aspects of the tourist image has not been overtly explored, and only recently have specific aspects of a destination, - e.g. geographical, environmental and sociocultural characteristics- been analysed (Carballo & León, 2018). While there are possibilities for a destination that may be learned from other destinations, or improved by using new image-making techniques, specific conditions such as location, nature and environmental assets, history, culture, and the arts, are always specific to a destination, and can be differentiated between destinations (Carballo & León, 2018). Former studies have also argued that the image of a destination is not only based on the cognitive and affective aspects, but it should include the elements of what is called the “unique image of a destination” (Qu, Kim & Im, 2011). This image is made up by those factors providing unique exclusivity, identity and personality to destinations, such as the scenery and natural wonders, cultures, natural environment, clean environment and historical attractions. They are essential to tourism as a key attraction (Carballo, León and Carballo, 2017; Holden, 2017). Destinations are not created in the same way (McCartney, Butler, & Bennett, 2008) some have quite enough resources while others have limited resources and heritage to support tourism development (Hsu, Wolfe, & Kang, 2004). However, the environmental sustainability of destinations is being jeopardized by the continuously growing number of tourists visiting a destination. When tourism is not acting well it has the possibility to lead to a total destruction (Coldwell, 2017; Seraphin, Sheeran & Pilato, 2018). Mass tourism often entails losing control of natural resources, disorganization of ecosystems and losses of landscape conversions.

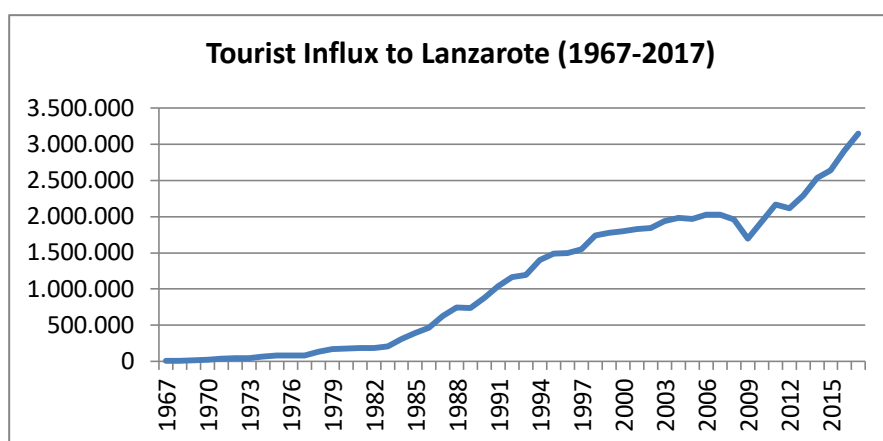
Overtourism is not the same as overcrowding or a crowded destination, it projects a situation where numbers of tourists overload the services and infrastructure available and it is a serious inconvenience for permanent residents of such locations (Butler, 2018). Residents’ perceptions of tourism impacts are heterogeneous. Previous studies on residents’ attitudes to visitors has growing in the past years because of the importance of marketing involvement in the tourism industry. Some residents are now much more interested in their quality of life than the profits generated by the tourism market (Seraphin, Sheeran & Pilato, 2018; Croes, Rivera, Semrad, & Khalizadeh, 2017). The participation of residents is important for the sustainability of the tourism destinations (Muler, Coromina & Galí, 2018; Stylidis, Biran, Sit & Szivas, 2014; Gursoy, Chi, & Dyer, 2010). The way in which residents perceive tourism industry is a predictor of the support for visitors to the destination and their engagement in promoting tourism destination (Martín, J, Guaita, J, & Salinas, J, 2018).

While most destinations strive to project a positive image to attract as many tourists as possible without taking into account the characteristics and capabilities of the destination, few destinations sacrifice tourism revenues in favour of the conservation of natural and environmental resources and for the sustainability of the destination. In this paper the case of Lanzarote is analysis, a destination with great natural resources that knew how to manage them and put a solution to the overtourism to which they were being subjected over the years.

## 2. OVERTOURISM IN LANZAROTE (SPAIN)

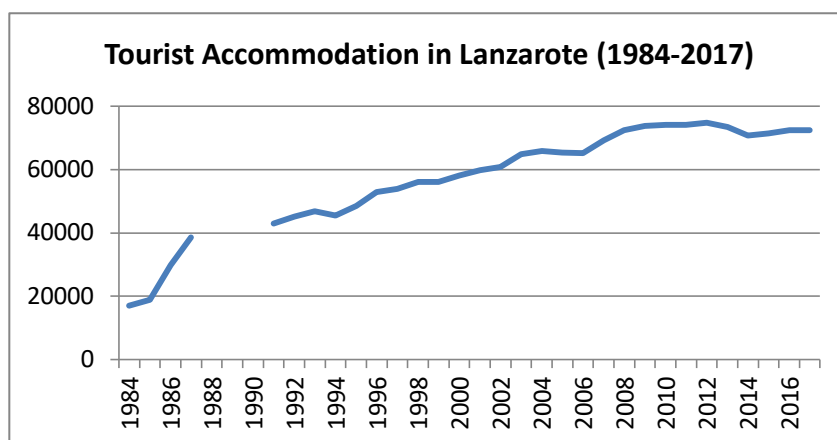
Lanzarote is an island of natural volcanic of 846 square meters. It is located to the east of the Canary island (Spain). Apart from being a significant tourist reference, it was one of the first territory in the fight against land speculation battle against overtourism. Lanzarote has been one of the few exceptional destinations in which a majority public opinion was raised against an accelerated development that threatened the environmental balance in the island. In the 70s Lanzarote was subjected to a rate of expansion that caused overtourism. The period that covered from 1967, year in which the tourist activity as such begins, until 1980, the visitors went from 9.585 to 174.709 (figure 1), an increase of 1.722.3% coming mainly from Nordic countries: Sweden, Holland, Finland and Norway (Libro Blanco, 1997). In the 80s to 1991 the influx of visitors to Lanzarote increased by 493.2%, while the number of tourist beds did so by 152.1% (figure 2).

**Figure1. Tourist influx in Lanzarote (1967-2017)**



Source: Centro de Datos del Cabildo de Lanzarote a partir de Anuarios de la Delegación de Turismo, Dirección General de Policía, CEDOC. Desde 2010 ISTAC (Instituto Canaria de Estadísticas), Frontur.

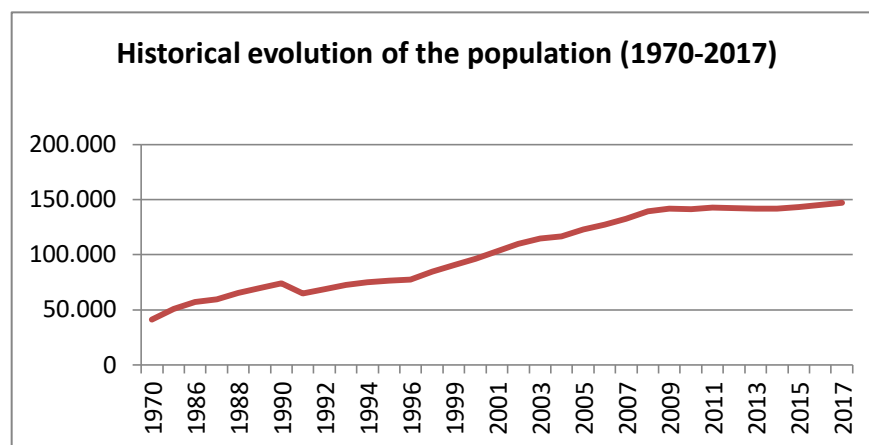
**Figure 2: Tourist Accommodation in Lanzarote (1984-2017)**



Source: Elaboración Centro de Datos. Cabildo de Lanzarote. A partir de los datos de la Oficina de Ordenación Turística del Cabildo de Lanzarote hasta 2008 y a partir de 2009 ISTAC.

The population of the island suffered a growth of 79.9% from the beginning of the tourist activity until 1990 and a growth of 257.3% until now (figure 3). With these numbers, not only the evolution of the island economy would be increasingly fragile and the risks of social dislocation would be exacerbated,

but also the island's ecosystem and the quality of life on the Island would be degraded. And such deterioration would not be imputable, only and exclusively, to an excessive tourist expansion, but also to a resident population that is increasingly numerous and less sensitized with the limitations and fragilities of the Island. We have to dare to change course; otherwise it would be recklessness and collective irresponsibility (Lanzarote Biosphere, 1991).



Source: ISTAC

**Figure 3: Historical evolution of the population (1970-2017)**

Since then serious attempts have been made to put limits to the accelerated and disorderly growth of tourism. In this uncontrolled urban expansion, the case of Lanzarote is absolutely disconcerting because of its unusual features. Lanzarote has been one of the few exceptional destinations (another case is one of the Balearic Islands) in which a majority public opinion was raised against an accelerated development that threatened the environmental balance on the island. As Fernando Prats, architect who led the development of an important territorial plan for the whole island, said: "The majority opinion that growing is not a solution for this island, is a great social achievement of this land and a situation that does not exist in the rest of Spain, except for Menorca and maybe in some other place". However, this accelerated growth of tourism on the island does not in itself explain the emergence of a broad social movement in favour of restricting the growth rate of tourism. In fact, the tourism sector of other islands of the archipelago grew at a similar or even higher rate, but this social resistance did not develop in those cases (Jiménez, Villoria & Madrid, 2015).

The particularity of Lanzarote is due to the existence of a very important social leadership, with solid business skills, incorporated by the local artist Cesar Manrique (1919–1992), who was a hard influential people in the beginning of tourism development of the island. He had a strong influence on the planning regulations in Lanzarote, seeing the dangers of tourism, but also its important for conservation and for the economy prosperity of the island: he was in favour of the sustainable development of Lanzarote as a tourist destination. After César's went back from New York in the 60, The tourism in Lanzarote grew rapidly. What worried the artist enough, led him to collaborate with the Insular Council, and fight against the situation in which the island found itself. In his own words: "I'm a little worried about the impending avalanche of tourists we'll be seeing in Lanzarote" (1965).

The island was firmly on its way to becoming a prosperous tourist service economy and Manrique said that, given the value and beauty of its landscape, it will be the island's primary source of wealth. He also said, however, that because of its high fragility, some action could compromise that resource irreversibly. This is all the more important when considering how important the destination image is for the capacity to attract visitors and how difficult it is for a destination to recover the image after being damaged (Séraphin, Butcher & Konstanje, 2017). In regard with those concerns, when building industry is intensifying in the nineteen seventies and before in the eighties, Manrique participated in

protest against the increase of the tourist building and in many occasions warning about the dangers of the indiscriminate growth of the tourist sector in the island. This attitude of the architect was important to understand his personality and image as an artist with an important influence in the community. His commitment, his strong condemnation and struggle with those responsible for the tourist industry, his commitment to the culture and landscapes of the island, turned him into a symbol, adding to his artistic training create an unknowing social and political dimension in the tourism sector.

In his own words “Lanzarote is dying”: “Rampant insensitivity allied with the total lack of enthusiasm are annihilating what started out as love. All that matters to them is to sell by the tonne and earn millions, wholly oblivious to the source of it all. That such clumsy wholesale trafficking should capitalise on the allure that we created in Lanzarote is outrageous, for without our contribution, there would have nothing to sell. This is terribly demoralising: it’s like cutting off our nose to spite our face”. Manrique influence has been the cause of the decrease in the development of luxury hotels in Lanzarote, and the use of colours and construction styles on the island and in tourism-related buildings. Manrique's ideas led to the creation of a tourist product that combined art and nature, along with the definition of landscape infrastructure, the use of white colour and low-rise accommodation facilities.

### **3.THE STATE OF THE ART**

Lanzarote is an island that over the years has developed an internationally renowned tourist model consisting of a network of natural recreation spaces designed to enhance tourism experiences through art, nature and sustainability. This is known as the Art, Culture and Tourism Centres (ACTC) and was designed by Cesar Manrique. These tourist centres contribute to the management and conservation of the natural aspect of the sites, in the same way that offering tourists a unique experience adding a distinguishing artistic value. The ACTC have projected a positive image that directly influences the image of Lanzarote as a tourism destination (Carballo & León, 2018). They are one of the most important tourist attractions in the island and receive more than 2.5 million visits per year<sup>1</sup>. There are seven centres in the ACTC network<sup>2</sup>, they represent the specific natural and cultural characteristics of the island. All of the Centres, represent a symbol of the island's natural and cultural values; Cueva de los Verdes (1964), Jameos del Agua (1968), Monumento al Campesino (1968), Mirador del Río (1973), Museo Internacional de Arte Contemporáneo (MIAC) (1976), Jardín de Cactus (1990) and Timanfaya National Park.

### **4. LANZAROTE’S BATTLE AGAINST OVERTOURISM**

It was Manrique who, in the first place, denounced the negative effects of the tourist growth for the fragile balance of the island to later influence the institutional reaction giving way to the Insular Plan of Territorial Organization. There are two factors that explain the defence of the sustainability of Lanzarote since the 70s, the existence of a very important social leadership embodied by César Manrique and the limited resistance against the 1991 Plan.

The Plan is an instrument of territorial planning that integrally orders the urbanism of the island, began in 1987 and was approved in 1991 by the regional government. The Plan opts for the preservation of the extraordinary natural heritage of the island, propitiating a new criterion of quality development based on an integrated and long-term conception of tourism, which in theory should have been compatible with the environmental and cultural conditions of the place.

<sup>1</sup> This number includes visits to all seven centres in the network. The number of tourists in 2017 was about 3.2 million, hence it is clear some of the tourists visits various centres during their stay since there are all also promotion strategies selling tickets with discount for visits to a bundle of centres.

<sup>2</sup> For more information about the centres please visit: <http://www.cactlanzarote.com/en/>

The Plan firmly supports the principles of sustainable development and proposes a series of actions to correct the situation, drastically reducing the area available for new urban and tourist developments. The plan established a maximum limit of beds (111,000) that could be allocated to hotels, apartments and residential homes throughout the island. It even determined the construction limit of buildings for a period of four years. It indicated that the tourist residences could not occupy more than 50% of the built surface. In addition, the construction of low height, five star hotels and residential tourism in specific areas was envisaged, in order to ensure the greatest economic return for the economy of the Island with the lowest territorial impact (Lanzarote Biosphere, 1991).

In 1993, mainly in recognition of the 1991 Plan as a safeguard of the ecosystem, the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) granted Lanzarote the named as Biosphere Reserve (UNESCO Biosphere Reserves)<sup>3</sup>. It was the first time that this status was applied to a whole destination and not only to a protected natural park. UNESCO began with this award a new strategy to support local examples of truly sustainable practices that include not only the preservation of natural values, but also the organization of the usual economic activities of complex societies. The designation of the island as a Biosphere Reserve was accompanied by the creation of a "Council of the Biosphere Reserve", a unique organization in which all the voices of the society of Lanzarote were represented: The Island Council and the Municipal councils, seven political parties, trade unions, associations, NGOs, employer representatives and the César Manrique Foundation. The Biosphere Reserve Council became an important forum to discuss strategic decisions about the future of the island and opened the door to new innovations.

Following a proposal from the forum, the Island Council obtained a grant from the Life-Environment program of the European Union (EU) to carry out an in-depth examination of the most worrying problems for the sustainability of the island. Thus, in July 1997, the Island Council commissioned the implementation of the Sustainable Development Strategy "Lanzarote in the Biosphere" (E. L+B) (La Biosfera, 1998). An ambitious strategy with two central objectives: to preserve the basic balances of the insular system, and to improve the quality of life of the Lanzarote population and its visitors. The group of experts who developed the E. L+B. evaluated the main challenges that the island society would have to face if significant growth of the visitors present daily on the Island were maintained, with the corresponding expansion of the population, and the development patterns that have characterized the last years have not been significantly modified. The strategy proposes a change of direction from the island development model towards sustainability. The alternative that E. L+B proposes to change this situation is the action on transport, energy, heritage, culture or the elimination of waste, among other issues. As an essential program to achieve a change in direction, there is the so-called "tourist moratorium", which is a review of the Insular Territorial Ordinance Plan of 1991. It warns of the consequences if Lanzarote did not change the development model adopted in recent years. It cannot afford even one more bed and better a few thousand less (Gimara, C. 1997).

The moratorium stated that the 1991 Plan had been unable to rationalize enough the urban development of Lanzarote. What is needed is a Plan that "prevents what the document says will happen, which is nothing more than a process of growth and massification that would forever invalidate what, in spite of everything, continues to be today. Lanzarote". The "moratorium" is an invitation to stop the development of the tourist construction industry for ten years as a way to reconsider the territorial imbalance resulting from the continued urban and tourist growth. It warns of the consequences if Lanzarote did not change the development model adopted in recent years. It cannot afford even one bed more, and better a few thousand less (Gimara, C. 1997). As a result of this proposal, the Island Council initiated a review of the Plan in 1998, whose final approval took place in 2000. The new Plan of 2000 supplemented the 1991 Plan and proposed new content measures to have real effects. Limiting urban growth rates and setting a maximum of 10.707 new tourist beds, all of them hotels. The new hotel beds must be at least four stars, and adapt to the Canary Islands Tourism

<sup>3</sup> <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/ecological-sciences/biosphere-reserves/europe-north-america/>



Law, with a building parameter of 60 square meters per accommodation. In addition, 17.943 residential spaces can be built in those same tourist areas, for the next 10 years (until 2010) (Lanzarote Biosfera, 1998).

This island is focused on environmental conservation with an artistic profile, created by Manrique. Because of its environmental efforts, Lanzarote has been awarded several environmental certifications. In 2015, it received the UN declaration of Geopark (UNESCO Global Geoparks)<sup>4</sup> in recognition of its environmental management. In addition, in 2015, Lanzarote gained the Biosphere Responsible Tourism Certification by the Global Sustainable Tourism Council (GSTC)<sup>5</sup> an organization under the World Tourism Organization. The GSTC recognized the trajectory followed by the island in advancing sustainability. The award further recognizes the importance of social responsibility, economic development, environmental conditions, cultural protection and tourist participation in the island development.

## 5. CONCLUSION

The rapid expansion of tourism in the last two decades has not taken place thanks to the ideas of the group led by César Manrique, as negative effects as in other coastal areas of the country, but it cannot constitute an indisputable reference model for the future either. It should not be forgotten that tourism has made it possible to overcome emigration and improve the harsh living conditions of a large part of the island population. A rhythm of growth of the tourist affluence as described above, although being of less intensity than that of the past decade, would significantly affect the basic urban and population balances of the Island, directly affecting the deterioration of the quality of life of its population and the loss of tourist attraction for potential visitors. The case of Lanzarote shows how natural resources can influence in the image of the destination and deserve environmental certifications that help to promote the destination as a sustainable tourism destination (Carballo & León, 2019).

Within the Biosphere Reserve a great variety of similar cases may be identified. Some are closer to the idea of the National Park -greater weight of an exceptional nature and scarce population and human impact- while others represent situations that, within being privileged, are closer to the conflicting reality, which is life itself. Lanzarote is, without a doubt, a clear example of the second type. It is precisely this perspective of challenge to be considered as a society, of conflict to overcome collectively, which makes suggestive the figure of the Biosphere Reserve and its conceptual framework. The idea of a Biosphere Reserve is still an instrument, a reference for environmentally conscious management.

The contribution of the residents is a key aspect that guarantees the success of the destination and long-term sustainability (Martín, Guaita, & Salinas, 2018). In the case of Lanzarote, the participation of the population in the elaboration of the strategy has been vital, assuming itself from the beginning. Four lines of action have been adopted so that this participation is as well-founded as possible: to incorporate local experts to the technical teams that are preparing the Strategy; to know the vision of the population on the main problems existing on the Island and the best ways to solve them; provide maximum information to society about the consequences that one or other development options would bring for the future of the Island; and contrast, at the end of the process, the degree of identification of the insular society with the proposals of the E.L+B. With this, it is intended to strengthen social knowledge about the challenges and opportunities of the island's evolution, and thus increase its possibilities of choice and participation of the population in the construction of the future of the Island (Biosfera Lanzarote).

<sup>4</sup> <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/earth-sciences/unesco-global-geoparks/list-of-unesco-global-geoparks/spain/lanzarote-and-chinijo-islands/>

<sup>5</sup> <https://www.biospheretourism.com/en/entity/lanzarote/136>

The number of tourist arrivals indicates an improvement for the environment on the island and a better use of infrastructures and resources, which also affects the satisfaction of the tourist and the feeling of the residents (Martín, Guaita, & Salinas, 2018). Tourists have a weakness for the conservation of destinations, and therefore form a cognitive image based on these aspects that influence their decisions about which destinations they choose to visit and what services and experiences to enjoy in the chosen destinations (Fuentes, Moreno-Gil, González & Ritchie, 2015; Hamilton & Lau, 2005; Fridgen, 1984). So, all destinations can improve their attraction by promoting a better image based on environmental aspects and activities related to their use of nature resources and its conservation (Akama, 1996). There are useful items to do this, such as the implementation of a “green branding” approach which helps destinations to position themselves in a better competitive environmental profile (Mihalic, 2000).

The case of Lanzarote has been an example of how destinations can fight against overtourism using their natural resources to project a positive image (Carballo et al., 2019)

## References

- Akama, J. S. (1996). "Western environmental values and nature-based tourism in Kenya". *Tourism Management*, 17(8), 567–574.
- Assaker, G., Vinzi, V. E., & O'Connor, P. (2011). "Examining the effect of novelty seeking, satisfaction, and destination image on tourists' return pattern: A two factor, non-linear latent growth model". *Tourism management*, 32(4), 890-901.
- Butler, R. (2018). "Challenges and opportunities". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, (just-accepted), 00-00.
- Carballo Fuentes, R. (2015). "Tourist experience, image, security and cultural centres". *European Journal of Tourism Research: 11*, 189-193.
- Carballo, M. M., Araña, J. E., León, C. J., & Moreno-Gil, S. (2015). "Economic valuation of tourism destination image". *Tourism Economics*, 21(4), 741-759.
- Carballo, M., Araña, J. E., León, C., González, M., & Moreno, S. (2011). "Valoración económica de la imagen de un destino". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(1).
- Carballo, R; León, C and Carballo, M. (2019). Fighting Overtourism at Lanzarote (Spain). *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(5), 506-515. Emerald Publishing Limited 1755-4217 DOI 10.1108/WHATT-06-2019-0043 (In print)
- Carballo, R. R., & León, C. J. (2018). "The influence of artistically recreated nature on the image of tourist destinations: Lanzarote's art, cultural and tourism visitor centres and their links to sustainable tourism marketing". *Journal of Sustainable Tourism*, 26(2), 192-204.
- Carballo, R. R., León, C. J., & Carballo, M. M. (2017). The perception of risk by international travellers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(5), 534-542.
- Chen, C. F., & Phou, S. (2013). "A closer look at destination: Image, personality, relationship and loyalty". *Tourism Management*, 36, 269-278.
- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2008). "Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach". *Tourism management*, 29(4), 624-636.
- Coldwell, W. (2017). "First Venice and Barcelona: Now anti-tourism marches spread across Europe". Retrieved from: <http://www.theguardian.com>.
- Croes, R., Rivera, M. A., Semrad, K., & Khalizadeh, J. (2017). "Happiness and tourism: Evidence from Aruba, Institute for Tourism Studies". Retrieved 18.01.18. from <http://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1040&context=dickpope-pubs>.
- Fuentes, R. C., Moreno-Gil, S., González, C. L., & Ritchie, J. B. (2015). La creación y promoción de experiencias en un destino turístico. Un análisis de la investigación y necesidades de actuación. *Cuadernos de turismo*, (35), 71-94.
- Fridgen, J. D. (1984). "Environmental psychology and tourism". *Annals of Tourism Research*, 11(1) 19–39.
- Gimral, C. (1997). "Lanzarote, Reserva de la Biosfera. ¿Oportunidad o camelo?". *Cuadernos del Guincho*, (3), 32-41.

- Gursoy, D., Chi, C. G., & Dyer, P. (2010). "Locals' attitudes toward mass and alternative tourism: The case of Sunshine Coast, Australia". *Journal of Travel Research*, 49(3), 381-394.
- Hamilton, J. M., & Lau, M. A. (2005). "The role of climate information in tourist destination choice decision making". In S. Gossling & M. C. Hall (Eds.), *Tourism and global environmental change: Ecological, economic, social and political interrelationships* (pp. 229-250). London: Routledge.
- Holden, A. (2017). "Mass Tourism and the Environment". *Issues and Dilemmas. Mass tourism in a small world*, 75-84.
- Hsu, C. H., Wolfe, K., & Kang, S. K. (2004). "Image assessment for a destination with limited comparative advantages". *Tourism Management*, 25(1), 121-126.
- Jiménez, F., Villoria, M., & Madrid, I. (2015). "Corrupción en el Paraíso: el desconcertante caso de Lanzarote (Islas Canarias, España)". *Práctica Urbanística*, (134), 24-43.
- Lanzarote Biosfera (1998). Retrieved from: (<http://www.lanzarotebiosfera.org/biosfera/moratoria/pasa3.htm>)
- Lanzarote Biosphere (1991). Retrieved. from: (<http://www.lanzarotebiosfera.org/ordenacion/instrumentos-de-planificacion/piot>)
- Libro Blanco (1997). "Atlántida International Consultants SL". *Consejería de turismo y Transporte del Gobierno de Canarias. Cabildo de Lanzarote*. Depósito Legal: TF-2.583/97.
- Martín Martín, J., Guaita Martínez, J., & Salinas Fernández, J. (2018). "An Analysis of the Factors behind the Citizen's Attitude of Rejection towards Tourism in a Context of Overtourism and Economic Dependence on This Activity". *Sustainability*, 10(8), 2851.
- McCartney, G., Butler, R., & Bennett, M. (2008). A strategic use of the communication mix in the destination image-formation process. *Journal of Travel Research*, 47(2), 183-196.
- Mihalic, T. (2000). "Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness". *Tourism Management*, 21(1), 65-78.
- Moreno Gil, S., & Ritchie, J. B. (2009). "Understanding the museum image formation process: A comparison of residents and tourists". *Journal of Travel Research*, 47(4), 480-493.
- Muler Gonzalez, V., Coromina, L., & Galí, N. (2018). "Overtourism: residents' perceptions of tourism impact as an indicator of resident social carrying capacity-case study of a Spanish heritage town". *Tourism Review*.
- Qu, H., Kim, L. H., & Im, H. H. (2011). "A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image". *Tourism Management*, 32(3), 465-476.
- Séraphin, H., Butcher, J., & Korstanje, M. (2017). "Challenging the negative images of Haiti at a pre-visit stage using visual online learning materials". *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 9(2), 169-181.
- Seraphin, H., Sheeran, P., & Pilato, M. (2018). "Over-tourism and the fall of Venice as a destination". *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Stern, E., & Krakover, S. (2010). "The formation of a composite urban image". *Geographical Analysis*, 25(2), 130-146.

Stylidis, D., Biran, A., Sit, J., & Szivas, E. M. (2014). "Residents' support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts". *Tourism Management*, 45, 260-274.

## LA ADAPTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES INCOMING DEL ERASMUS+ DEL GRADO EN TURISMO DE LA FEET: UNA COMPARATIVA CON OTRAS TITULACIONES

**Patricia de Jesús González García**  
Graduada en Turismo por la ULPGC

**Petra de Saá Pérez**  
Catedrática de Organización de Empresas de la ULPGC  
petra.desaaperez@ulpgc.es

**Lidia Hernández López**  
Profesora Contratada Doctor de la ULPGC  
lidiaesther.hernandez@ulpgc.es

### Resumen

En el presente trabajo se analizan los aspectos que inciden en la adaptación cultural, social y académica de los estudiantes del Grado en Turismo con respecto a los estudiantes de los Grados de Administración y Dirección de Empresas y Economía de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria durante la realización del programa Erasmus+. Por consiguiente, se efectuó un estudio exploratorio gracias a la información facilitada por los 52 estudiantes incoming a la Facultad de Economía, Empresa y Turismo que participaron en este programa de movilidad en el curso académico 2018/2019. Los resultados obtenidos sostienen que existen diferencias significativas en la valoración de los estudiantes del Grado en Turismo, ya que estos tienen una visión más crítica sobre las enseñanzas académicas de la FEET y la reputación de la ULPGC. Además, no descartan quedarse a trabajar en la isla de Gran Canaria tras haber terminado su formación.

**Palabras clave:** adaptación, movilidad, Erasmus+, estudiantes de la FEET.

### Abstract

In this essay, we analyze the aspects that influence in the cultural, social and academic adaptation of the students of the Tourism Degree in contrast to the students of Business Administration and Management and Economics Degrees of the University of Las Palmas de Gran Canaria during their Erasmus+ program. For this, an exploratory study was carried out with the information provided by the 52 incoming students in the Faculty of Economics, Business and Tourism that participated in this mobility program in the 2018/2019 academic year. The results sustain there are significant differences in the assessment of the students of the Tourism Degree, since they have a more critical view on the academic teaching of the FEET and the reputation of the ULPGC. In addition, they do not rule out staying to work on the island of Gran Canaria after finishing their training.

**Keywords:** adaptation, mobility, Erasmus+, FEET students.



## **LA ADAPTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES INCOMING DEL ERASMUS+ DEL GRADO EN TURISMO DE LA FEET: UNA COMPARATIVA CON OTRAS TITULACIONES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En aras de desarrollar el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), en Europa han ido surgiendo diferentes acciones o programas de movilidad que han tratado de fomentar el intercambio de estudiantes entre los estados miembros. De esta manera, se crea en 1987 el programa Erasmus, que pasó de ser un programa independiente, a integrarse durante el periodo 2007-2013 en el Programa de Aprendizaje Permanente (PAP) -o Lifelong Learning Programme en su término anglosajón- (López y Martos, 2014). Asimismo, la movilidad y el programa Erasmus están estrechamente relacionados, siendo un elemento clave del EEES. En concreto, la movilidad se enfoca en el desarrollo individual y la empleabilidad, además de promover la tolerancia hacia la diversidad y la capacidad de trato con variedad de culturas, así como el desarrollo del pluralismo lingüístico. A su vez, el objetivo general del programa Erasmus incluye el ayudar a que entre los países europeos participantes se desarrollen características tales como el intercambio, la cooperación y la movilidad entre sus sistemas de educación y formación, para lograr convertirse en un marco de referencia que implique el reconocimiento de calidad a nivel mundial (López y Martos, 2014). De esta manera, en el año 2017, el Erasmus+ y sus programas precursores han brindado a nueve millones de personas la oportunidad de formarse y obtener experiencia laboral en el extranjero (Comisión Europea, 2018).

En este contexto de movilidad internacional resulta interesante conocer qué elementos influyen en el proceso de adaptación académica y sociocultural de los estudiantes que se trasladan desde su país de origen a otro como España, para realizar su estancia Erasmus. Así, por ejemplo, el cambio de idioma y de profesores ya supone un hándicap para los estudiantes que tendrán que afrontar esta nueva situación, por lo que contar con una estructura administrativa de apoyo será fundamental para facilitar el proceso de adaptación (Bailey, Bauman y Lata, 1998 en García-Rodríguez y Mendoza Jiménez, 2015). Asimismo, el uso normalizado de Internet y la facilidad de acceso a los materiales docentes básicos constituyen una gran ayuda en el buen desarrollo de las tareas académicas. En cuanto a la adaptación sociocultural, la diferencia entre ambas culturas se puede ver reflejada en las costumbres y los comportamientos de la población local en el destino, ya que el estudiante podrá comparar aspectos que en su país natal pueden ser o no similares, siendo un aspecto importante la solvencia económica, en la medida en que permite al estudiante cubrir aspectos básicos como la alimentación o el ocio, lo que le permitirá mantener mejores relaciones sociales con la población local y extranjera, dentro y fuera del entorno académico.

Sobre la base de estas consideraciones, el objetivo principal de este trabajo es examinar el proceso de adaptación de los estudiantes Erasmus+ de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo (FEET) de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) en el curso 2018-19, destacando las conclusiones obtenidas para el Grado en Turismo. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio exploratorio en el que se encuestó a 52 estudiantes Erasmus+ incoming a la FEET de la ULPGC en el curso 2018/2019.

El presente trabajo se estructura en cinco apartados. Después de esta introducción, se muestra el marco teórico donde se definen los conceptos y tipologías de adaptación, identificándose los factores que explican dicho proceso antes, durante y después de la estancia de movilidad. A continuación, se presentará la metodología empleada para posteriormente exponer los resultados del estudio cuantitativo realizado. Finalmente, se detallarán las conclusiones e implicaciones de la investigación.

### **2. LA ADAPTACIÓN: CONCEPTO Y TIPOS**

La adaptación es un concepto que ha sido descrito por distintos autores y desde diferentes enfoques (véase tabla 1), sobre todo en el ámbito organizativo, y está relacionado con el proceso por el cual un individuo se tiene que aclimatar a un nuevo entorno. Del análisis de estas definiciones se puede concluir que la adaptación es el proceso de cambio interno y externo que experimentan gradualmente

las personas durante el transcurso del periodo de movilidad. Los cambios internos de la adaptación se manifiestan en el comportamiento, ya que se trata de las posibles variaciones en la conducta a un nivel psicológico, social y cultural, ocasionadas al afrontar circunstancias y situaciones nuevas en el destino, como pueden ser la integración con la población local o el cambio en el ámbito académico. Por el contrario, los cambios externos se refieren al nivel de asimilación hacia las diferencias percibidas en el nuevo entorno con respecto al país de origen, como es la singularidad de los núcleos urbanos de los países de origen y destino.

**Tabla 1. Adaptación: concepto y tipos**

Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES	DEFINICIÓN
<b>Basabe, Zlobina y Páez (2004)</b>	Adaptación sociocultural: Proceso de aprendizaje social relacionado con el tiempo de residencia, la menor distancia cultural, un alto nivel de contacto con los autóctonos y la buena capacidad lingüística
<b>Berry (1997)</b>	Adaptación y aculturación psicológica: Se refieren a los cambios psicológicos y los resultados finales obtenidos en los individuos que experimentan aculturación. Son tres los aspectos que se interrelacionan en la adaptación: psicológico, sociocultural y económico
<b>Bustos González (2016)</b>	Adaptación psicológica: Hace referencia a la sensación experimentada por los protagonistas en el proceso de contacto cultural, fruto del propio contacto Adaptación cultural: Se evidencia en la utilización de diversos instrumentos que hacen posible un accionar funcional en el contexto del contacto cultural
<b>Cohen (2012)</b>	Adaptación: Se define como la integración o el ajuste que experimenta el individuo a las condiciones externas o del entorno. Pero también puede entenderse como el movimiento que se produce de un entorno hacia otro más adecuado
<b>Arizkuren et al. (2008)</b>	Adaptación: Es el grado de bienestar psicológico o confort que siente un individuo con respecto a una pluralidad de aspectos en un nuevo entorno
<b>Real Academia Española (RAE)</b>	Adaptación: En términos generales, es la acción de acomodar, de ajustar algo a otra cosa. En cambio, en una persona, este término significa acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etc.
<b>Bierwiazzonek y Waldzus (2016)</b>	Adaptación sociocultural: Alude al dominio del comportamiento y a la eficacia para alcanzar los objetivos cotidianos en la nueva cultura. Es adquirido gracias al proceso de aprendizaje cultural a través de métodos como las normas o las tradiciones de la cultura Adaptación psicológica: Es el bienestar que experimenta un individuo dentro de la nueva cultura y se basa en el proceso de lidiar con el estrés de la transición intercultural

Black, Mendenhall y Oddou (1991) distinguen tres tipos de adaptación:

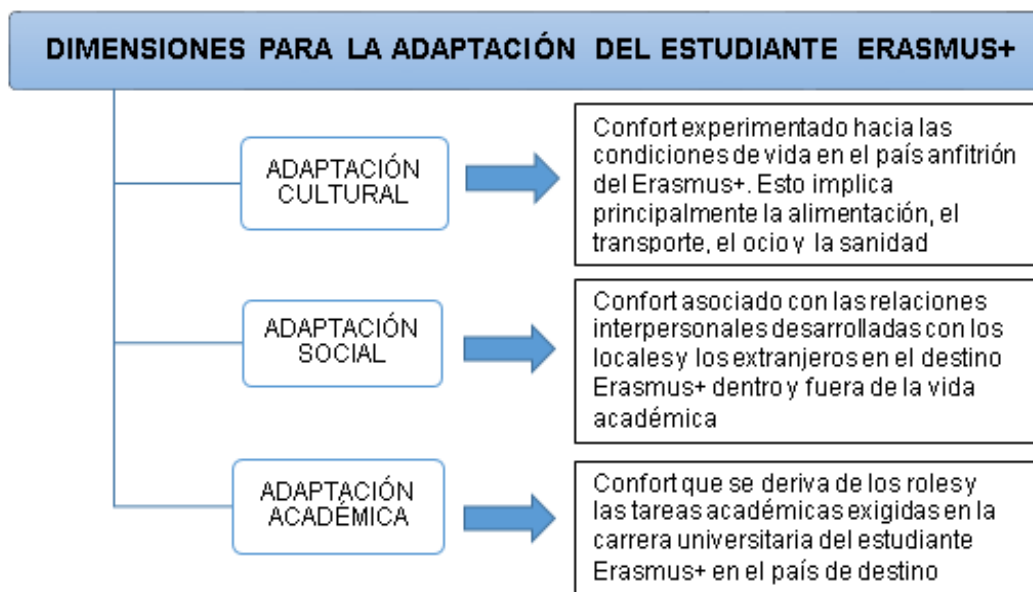
1. General o cultural: relacionada con las condiciones de vida, la manutención, las redes de transporte, el ocio y las facilidades y servicios de sanidad en el país de destino (Arizkuren et al., 2008); es decir, el estilo de vida adoptado en el extranjero (Shaffer, Harrison y Gilley, 1999).
2. Social o de interacción: la cual implica el confort vinculado a la interacción dentro y fuera del lugar de trabajo con los locales del país anfitrión (Arizkuren et al., 2008; Shaffer, Harrison y Gilley, 1999).
3. Laboral: referida al confort asociado a los cometidos y las tareas establecidos. Es decir, a los requisitos del puesto (Arizkuren et al., 2008; Shaffer, Harrison y Gilley, 1999).

Este modelo se ha adaptado para los estudiantes Erasmus+ (véase figura 1), transformándose la adaptación laboral en académica, pues las tareas en este caso son principalmente educativas. La adaptación cultural se refiere a la aclimatación del estudiante en aspectos básicos como el uso del transporte público, la alimentación local y los aspectos sanitarios. El ocio también resulta fundamental

en este tipo de adaptación, ya que la cultura se manifiesta en el aprovechamiento del tiempo libre de la población. Por último, la adaptación social se relaciona con los diferentes tipos de comunicación entre los estudiantes y las personas locales y extranjeras durante el periodo de movilidad en el destino. Este tipo de adaptación es importante, pues el estudiante debe compaginar su vida académica y no académica.

**Figura 1. Dimensiones para la adaptación del estudiante Erasmus+**

Fuente: Elaboración propia a partir de Arizkuren et al. (2008)



## 2.1. El proceso de adaptación

El modelo de la curva U es el más utilizado para explicar las fases de adaptación que experimentan las personas que se trasladan a otro país por motivos laborales. Debido a que el estudiante Erasmus+ experimenta una situación similar, este modelo también es capaz de explicar su proceso de adaptación. Según Black y Mendenhall (1991), existen cuatro fases en dicho desarrollo:

**Fase 1. Luna de miel:** En esta primera etapa, los Erasmus+ están dispuestos a conocer la nueva cultura, el idioma y la interacción con la población local. El entusiasmo se muestra en la motivación al contacto con diferentes personas dentro y fuera del entorno académico, donde vivirán experiencias novedosas. Además, el deseo de conectar con esta nueva cultura se refleja en el disfrute de la oferta cultural y de ocio que ofrece la región.

**Fase 2. Choque cultural:** Se caracteriza por el comienzo de una sensación de frustración. La rutina aparece de nuevo en el entorno y la carga académica cobra más importancia. Cuestiones como la gastronomía, los gastos de transporte o el hacer nuevos amigos en la facultad y en la residencia perderá parte del interés que suscitaba en el momento inicial. En esta fase ya existe una noción de las instalaciones universitarias, así como de la gran mayoría de los profesores docentes.

**Fase 3. Ajuste:** Los estudiantes se empezarán a adaptar gradualmente al entorno. Las normas culturales de los residentes les serán cada vez más habituales y seguirán las actividades de ocio local junto a los compañeros con los que tengan contacto en la facultad, ya sean Erasmus+ o residentes.

**Fase 4. Dominio:** Finalmente, la última etapa se pone de manifiesto cuando estos experimentan un periodo de mayor adaptación. Es decir, ya se encuentran cómodos en el país temporal de acogida, debido a que se sienten integrados en un contexto o situación que ya les resulta habitual.

## 2.2. Factores que favorecen o impiden la decisión de movilidad Erasmus+

El criterio final de elección del destino en el cual se realizará la estancia de movilidad está condicionado por diversos factores que pueden facilitar o dificultar esta decisión. Con relación a los aspectos facilitadores en dicha elección se encuentran las propias características personales del estudiante y del destino, los académicos y otros (véase tabla 2).

**Tabla 2. Aspectos que facilitan la movilidad del estudiante Erasmus+**

Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS	FACILITADORES	AUTORES
<b>INTERNOS O PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivir experiencias novedosas</li> <li>• Tener una sensación real de emancipación</li> <li>• Poder vivir en el extranjero por un periodo de tiempo determinado</li> <li>• Poder cambiar la rutina habitual</li> <li>• Conocer otra cultura distinta</li> <li>• Poder conocer a personas nuevas</li> <li>• Posibilidad de aprender y/o mejorar un idioma</li> <li>• Poder evolucionar en habilidades sociales y académicas- proactividad, adaptación-</li> <li>• Oportunidad de elegir la universidad</li> <li>• Tener familia, pareja o amigos en el destino</li> </ul>	Pons, Herrero y Andrés (2007), Comisión Europea (2014), Arredondo, Zapatero y López-Guzmán (2017)
<b>EXTERNOS O DEL DESTINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gusto por el clima</li> <li>• Alojamiento ideal en el destino</li> <li>• Calidad de la universidad extranjera de admisión</li> <li>• Cercanía geográfica de los países- destino y origen-</li> <li>• Buena red de transporte</li> </ul>	Comisión Europea (2014), Arredondo, Zapatero y López-Guzmán (2017)
<b>ACADÉMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimiento del currículum o expediente académico gracias al prestigio de la universidad de destino</li> <li>• Poder escoger un programa de estudios en un idioma extranjero</li> <li>• Poder probar otro tipo de formas de enseñanza y aprendizaje</li> <li>• Poder estudiar asignaturas que no se encuentran en la universidad de origen</li> </ul>	Pons, Herrero y Andrés (2007), Comisión Europea (2014), Arredondo, Zapatero y López-Guzmán (2017)
<b>OTROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opción de conseguir una beca Erasmus</li> <li>• Poder acrecentar las futuras perspectivas de la carrera</li> <li>• Poder disfrutar de un periodo académico distendido</li> <li>• Aumentar las expectativas de trabajo en el extranjero y en el país de destino</li> <li>• El período de estancia académico coincide con las necesidades del estudiante</li> <li>• Interés por participar en otros programas de movilidad</li> </ul>	Pons, Herrero y Andrés (2007), Comisión Europea (2014), Arredondo, Zapatero y López-Guzmán (2017)

Los estudiantes se plantean la movilidad para poder vivir nuevas experiencias y conocer a personas de diferentes nacionalidades, pero también para aprender o mejorar el nivel de idiomas o para alejarse de la rutina, ya que gracias a la estancia en el extranjero podrán tener acceso a estas novedades. Estos alicientes pueden ser lo suficientemente motivadores para plantearse el viaje. Si bien, no sólo se tiene en cuenta las intenciones personales, sino que también aparece un interés por el propio destino, ya sea por la cercanía entre el país de origen y el país de destino o el buen clima. Las cuestiones académicas también toman importancia en la decisión, puesto que los estudiantes valoran las oportunidades que ofrece la universidad en el destino, ya sea a través de una mejora en el currículum o estudiar otro tipo de asignaturas que consideren relevantes para su formación. Igualmente, el optar por una beca o aumentar las oportunidades laborales en ambos países son también aspectos considerados por estos. De forma general, hay que destacar que las aptitudes sociales adquiridas previamente por los individuos resultarán fundamentales al elegir destino. Cuantas mayores sean estas, la interacción con la población anfitriona será más adecuada (Mendenhall y Oddou, 1985, en Black et al., 1991). Inclusive, la vivencia intercultural previa será un factor de decisión importante en la toma de decisión del viaje de movilidad (López y de la Peña Portero, 2011). Un individuo que posea experiencia internacional tendrá un punto de vista diferente acerca de las ventajas e inconvenientes de los destinos sopesados. Además, tener un conocimiento general de la cultura extranjera es crucial antes de la estancia (Werther y Davis, 2000, en Arizkuren et al., 2008). Esto se logra gracias al alcance actual de Internet y de las redes sociales, que actúan como un filtro personalizado de búsqueda de información sobre los destinos barajados por los estudiantes.

Sin embargo, existen cuestiones que impiden que se produzca la movilidad, las cuales también responden a aspectos internos, externos, académicos y otros (véase tabla 3). La propia incapacidad del estudiante para asumir la experiencia es uno de los aspectos más destacados pues si no posee suficiente nivel de idiomas, pueden surgir fallos en la comunicación al llegar al destino. Por otro lado, los problemas personales o familiares pueden provocar la cancelación del viaje de movilidad. Además, la falta de información que poseen muchos alumnos sobre este programa hace que se decida no optar a él. Aun así, puede que los estudiantes no sean admitidos por decisiones externas, como es el quedar fuera del criterio de selección por las universidades de origen y/o destino. Otro impedimento que obstaculiza el viaje es el de la convalidación de las asignaturas en ambos países, así como el alargamiento del proceso administrativo.

**Tabla 3. Aspectos que dificultan la movilidad del estudiante Erasmus+**

Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS	LIMITACIONES	AUTORES
<b>INTERNOS O PERSONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre hacia las nuevas experiencias</li> <li>• Nivel escaso de idioma/s necesarios en el destino</li> <li>• Dificultades personales con familiares o personas cercanas</li> </ul>	Fajó-Pascual et al. (2017)
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrictos criterios de selección de los estudiantes</li> <li>• Desconocimiento sobre los beneficios que proporciona la experiencia Erasmus+</li> <li>• Incomprensión del coste real que implica la realización del Erasmus+ -efectividad y cobro de la beca-</li> </ul>	
<b>ACADÉMICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la universidad de origen no ofrecen buena formación de idiomas</li> <li>• Incertidumbre acerca del proceso de evaluación en la universidad de destino</li> <li>• Falta de conocimiento del programa Erasmus+</li> <li>• Incertidumbre sobre la calidad de la educación en la universidad de destino</li> <li>• Problemas de convalidación entre asignaturas antes del Erasmus+</li> </ul>	

ASPECTOS	LIMITACIONES	AUTORES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de convalidación entre asignaturas al finalizar el Erasmus+</li> <li>• La duración de las asignaturas no coincide en las universidades implicadas</li> </ul>	
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Erasmus retrasaría otro año la obtención de la carrera universitaria</li> <li>• Existe mucha burocracia para realizar el programa Erasmus+</li> </ul>	

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Población, muestra y obtención de la información

La población objeto de análisis está formada por los 164 estudiantes Erasmus+ incoming a la FEET de la ULPGC en el curso 2018/2019, de los que eventualmente se obtuvo una colaboración de 52 de ellos, formando así la muestra, lo que representa un 32.3% de dicha población. Por otro lado, el trabajo de campo se realizó con la colaboración del Vicedecanato de Programas de Movilidad, Intercambios Académicos y Relaciones Internacionales de la FEET, quienes se encargaron de enviar el cuestionario a los participantes.

Por otro lado, el carácter cuantitativo de este trabajo se percibe también al tratarse de una investigación descriptiva en la que se utiliza la encuesta como técnica de recogida de datos. Según Trespalacios, Bello y Vázquez (2005), la información que se puede recopilar con este método atiende a tres factores: comportamiento, actitudes y características del encuestado. Es decir, se pretende averiguar la motivación de los estudiantes hacia la realización del programa Erasmus+ y la adaptación durante su estancia de movilidad en Gran Canaria. Asimismo, se ha optado por la encuesta vía online a través de la herramienta Google Forms que, siguiendo a Trespalacios, Bello y Vázquez (2005), se puede considerar como encuesta autoadministrada por correo electrónico.

#### 3.2. Técnicas de análisis de la información

Al finalizar el proceso de recogida de datos, se procedió a codificar y a tabular estos en una hoja de cálculo de Microsoft Excel. A continuación, se empleó el programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para analizar la base de datos a través de las siguientes técnicas estadísticas:

- Análisis de frecuencias.
- Análisis descriptivo.
- Test de igualdad de medias mediante análisis t de Student para dos muestras independientes.
- Análisis de la varianza o ANOVA, para averiguar diferencias significativas de medias entre dos o más de dos grupos de sujetos. La prueba de Scheffé se utilizó en el análisis Post hoc para reconocer entre qué dos grupos se apreciaban las principales diferencias.

### 4. RESULTADOS<sup>1</sup>

#### 4.1. Perfil de los encuestados

En la tabla 4 se presentan las características sociodemográficas de los encuestados participantes en esta investigación. De forma general, se puede decir que el perfil predominante está formado por: el género femenino, el rango de edad de 20 a 22 años, la nacionalidad italiana y la duración semestral de la estancia. No obstante, y atendiendo al objetivo de la investigación, hay que destacar la participación

<sup>1</sup> En aras de facilitar la lectura, solo aparecerán expuestos en las tablas los resultados significativos de los ítems del cuestionario.



de las titulaciones. Así, la gran mayoría de los encuestados cursan los Grados de Administración y Dirección de Empresas y Turismo, con un 40,4%, siendo inferior la representación del Grado en Economía (19,2%).

**Tabla 4. Perfil de los encuestados**

Fuente: elaboración propia

CARACTERÍSTICAS	ASPECTOS	Nº DE ENCUESTADOS	% DE ENCUESTADOS
<b>Género</b>	Femenino	41	78,8%
	Masculino	11	21,2%
	Total	52	100%
<b>Edad</b>	20-22 años	28	53,8%
	23-25 años	20	38,5%
	Más de 25 años	4	7,7%
	Total	52	100%
<b>Nacionalidad</b>	Italianos	30	57,7%
	Alemanes	11	21,2%
	Resto de europeos	11	21,2%
	Total	52	100%
<b>Titulación</b>	<b>GADE</b>	<b>21</b>	<b>40,4%</b>
	<b>GE</b>	<b>10</b>	<b>19,2%</b>
	<b>GT</b>	<b>21</b>	<b>40,4%</b>
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>
<b>Duración estancia</b>	1 semestre	40	76,9%
	1 año	12	23,1%
	Total	52	100%

#### 4.2. Motivos de elección de la isla de Gran Canaria por los Erasmus+ para su estancia de movilidad

El siguiente apartado incluye los motivos académicos y socioculturales de elección del destino Gran Canaria por parte de los encuestados.

Como se puede observar en la tabla 5, el motivo académico más destacado es “Quería conocer a estudiantes de distintas nacionalidades”, con una puntuación media de 4,15. En cambio, el que menos destaca es “Quería hacer un viaje de estudios con mis compañeros universitarios”, con una puntuación media de 2,35. Por otra parte, los motivos socioculturales más relevantes son “Me gusta el idioma español” (4,38) y “Pienso que el clima de la isla es agradable” (4,31). También la afirmación “Me parece que la isla es un destino seguro”, alcanza una alta puntuación (4,17), mientras que “Tengo familia/amigos que están en la isla” es el menos valorado, con una puntuación media de 1,85.

**Tabla 5. Motivos de elección del destino por los Erasmus+**

Fuente: elaboración propia

MOTIVOS ACADÉMICOS	Media	D.T
El Plan de estudios de mi titulación en esta universidad es muy bueno	3,13	1,172
La reputación de esta universidad es muy buena	2,73	1,087
Quería hacer un viaje de estudios con mis compañeros universitarios	<b>2,35</b>	1,480
Quería conocer a estudiantes de distintas nacionalidades	<b>4,15</b>	1,073
MOTIVOS SOCIOCULTURALES	Media	D.T
Las costumbres que hay en la isla son parecidas a las de mi país	2,79	0,997
Me parece que la isla es un destino seguro	<b>4,17</b>	1,004
Pienso que hay posibilidades de conseguir un puesto de trabajo después de lograr mi titulación	2,75	1,203

Pienso que el clima de la isla es agradable	<b>4,31</b>	0,897
Tengo familia/amigos que están en la isla	<b>1,85</b>	1,304
Me gusta el idioma español	<b>4,38</b>	0,889
Quería tener una experiencia cultural distinta	3,77	1,323

#### 4.3. Motivos que llevan a los estudiantes a realizar su estancia de Erasmus+ en Gran Canaria según las titulaciones de los encuestados

En este apartado se tratará de investigar si los aspectos que motivan a los estudiantes a elegir la ULPGC y la isla de Gran Canaria para realizar su estancia Erasmus+ difieren según la titulación a la que pertenezcan. Así, en la tabla 6 se puede afirmar que existen diferencias de medias significativas al 5% en el ítem “La reputación de esta universidad es muy buena”, perteneciente a los motivos académicos. En este caso, los estudiantes del Grado en Economía valoran en mayor medida esta afirmación, a diferencia de la menor puntuación que conceden los estudiantes del Grado en Turismo.

**Tabla 6. Diferencias de medias según la titulación**

Fuente: elaboración propia

MOTIVOS ACADÉMICOS	Titulación	N	Media	F (p)	DIF.
La reputación de esta universidad es muy buena	GADE	21	<b>3,00</b>	<b>5,409 (0,008)</b>	<b>SÍ</b>
	GE	10	<b>3,30</b>		
	GT	21	<b>2,19</b>		

#### 4.4. La adaptación sociocultural de los estudiantes Erasmus+ a la isla de Gran Canaria

En este apartado se analizan los aspectos socioculturales que determinan la adaptación de los estudiantes Erasmus+ a este destino. Así, en la tabla 7, el ítem más representativo es “Me encanta el clima de la isla” (4,29). Sin embargo, los aspectos “Me gusta el lenguaje y las costumbres de la isla” (4,08) y “Me gusta el trato recibido por parte de la gente de la isla” también alcanzan una alta valoración (4,00).

**Tabla 7. Aspectos de la adaptación sociocultural de los estudiantes Erasmus+**

Fuente: elaboración propia

ASPECTOS SOCIOCULTURALES	Media	D.T
Me gusta la gastronomía local	3,54	1,038
El transporte público (guaguas, taxis, etc.) de la isla me parece muy eficiente	3,54	1,075
Me encanta el clima de la isla	<b>4,29</b>	0,957
Me gusta la oferta de ocio de la isla (Centros Comerciales, Discotecas, Museos, Carnavales, etc.)	3,88	0,983
Los servicios de salud de la isla son de mucha calidad	3,00	1,066
Me gusta el trato recibido por parte de la gente de la isla	<b>4,00</b>	1,138
Me gusta el lenguaje y las costumbres de la isla	<b>4,08</b>	1,007
La calidad del alojamiento en el que me he hospedado en la isla es alta	3,23	1,059

#### 4.5. La adaptación sociocultural de los estudiantes Erasmus+ a la isla de Gran Canaria según las titulaciones de los encuestados

En este apartado se tratará de averiguar si existen aspectos de la adaptación sociocultural a la isla Gran Canaria que difieran según las titulaciones implicadas. Asimismo, se puede observar que en el ítem “Los servicios de salud de la isla son de mucha calidad” existen diferencias de medias significativas al 5% (véase tabla 8) entre los estudiantes de GADE y los del Grado en Turismo. En concreto, los primeros valoran más la calidad de los servicios sanitarios que los segundos.

**Tabla 8. Diferencias de medias según la titulación**

Fuente: elaboración propia

ASPECTOS SOCIOCULTURALES	Titulación	N	Media	F (p)	DIF.
Los servicios de salud de la isla son de mucha calidad	GADE	21	<b>3,33</b>	<b>3,917</b> <b>(0,026)</b>	<b>SÍ</b>
	GE	10	<b>3,30</b>		
	GT	21	<b>2,52</b>		

#### 4.6. La adaptación académica de los estudiantes Erasmus+ a la FEET de la ULPGC

En este apartado se presentan los aspectos académicos que influyen en la adaptación de los estudiantes a la FEET de la ULPGC. De esta forma, en la tabla 9 se observa que el aspecto académico más valorado es “He participado activamente con los profesores y los compañeros durante las clases” (3,58). Otro ítem relevante responde a “Me he adaptado bien al ambiente académico de la facultad”, con una media de 3,33. Así, el aspecto que menos puntuaban los alumnos es el que alude a “Los profesores tienen en cuenta mi condición de estudiante Erasmus y me ayudan”, con una puntuación media de 2,27.

**Tabla 9. Aspectos de adaptación académica de los estudiantes Erasmus+**  
Fuente: elaboración propia

ASPECTOS ACADÉMICOS	Media	D.T
Considero que el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta facultad está adaptada para los estudiantes Erasmus	2,48	1,038
La formación que he recibido en esta universidad se puede encontrar en otros países	3,15	0,998
Los profesores y los alumnos valoran la diversidad cultural de los estudiantes Erasmus en las clases	2,38	1,345
Los profesores tienen en cuenta mi condición de estudiante Erasmus y me ayudan	<b>2,27</b>	1,206
He participado activamente con los profesores y los compañeros durante las clases	<b>3,58</b>	1,126
Los profesores han resuelto mis dudas en las tutorías a las que he asistido	3,21	1,405
Las actitudes de los estudiantes de la facultad hacia los estudiantes Erasmus son muy positivas	3,23	1,246
Los estudiantes de la facultad están predispuestos a relacionarse conmigo	3,12	1,231
He hecho muchas amistades con los compañeros	2,87	1,189
Me he adaptado bien al ambiente académico de la facultad	<b>3,33</b>	1,098

#### 4.7. La adaptación académica de los estudiantes Erasmus+ a la FEET según las titulaciones de los encuestados

En este apartado se investigará si aparecen aspectos de la adaptación académica a la FEET que muestren discrepancia según las diferentes titulaciones de los participantes. Por ello, en la tabla 10 se observa que existen diferencias de medias significativas al 5% en el aspecto “Considero que el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta facultad está adaptada para los estudiantes Erasmus”. En concreto, los estudiantes de GADE sí consideran que la facultad se adapta a ellos, a diferencia de los estudiantes del Grado en Turismo, quienes valoran menos este aspecto. Además, en el ítem “La formación que he recibido en esta universidad se puede encontrar en otros países” existen diferencias significativas de medias al 10%. Los estudiantes de GADE vuelven a puntuar con valores más positivos la formación recibida, en comparación con los del Grado en Turismo.

**Tabla 10. Diferencias de medias según la titulación**  
Fuente: elaboración propia

ASPECTOS ACADÉMICOS	Titulación	N	Media	F (p)	DIF.
Considero que el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta facultad está adaptada para los estudiantes Erasmus	GADE	21	<b>2,95</b>	<b>4,591</b> <b>(0,015)</b>	<b>SÍ</b>
	GE	10	<b>2,40</b>		
	GT	21	<b>2,05</b>		
La formación que he recibido en esta universidad se puede encontrar en otros países	GADE	21	<b>3,43</b>	<b>2,926</b> <b>(0,063)</b>	<b>SÍ</b>
	GE	10	<b>3,40</b>		
	GT	21	<b>2,76</b>		

#### 4.8. Valoración de los aspectos sociales y académicos de la experiencia Erasmus+ en Gran Canaria y en la FEET de la ULPGC

En este apartado se pretende estudiar los aspectos sociales y académicos que valoran los estudiantes Erasmus+ de Gran Canaria y de la FEET de la ULPGC.

Como se puede observar en la tabla 11, el aspecto sociocultural más valorado por los estudiantes Erasmus+ es “La isla y la gente de Gran Canaria son muy acogedoras”, con una puntuación media de 4,00. En cuanto a la valoración académica, destaca el aspecto “El trato recibido por los profesores y los estudiantes en general ha sido bueno”, con una puntuación media de 3,42.

**Tabla 11. Valoración de los aspectos sociales y académicos en la experiencia Erasmus+**  
Fuente: elaboración propia

<b>VALORACIÓN SOCIAL</b>	<b>Media</b>	<b>D.T</b>
La isla y la gente de Gran Canaria son muy acogedoras	<b>4,00</b>	1,120
Las condiciones de vida de la isla en general son muy buenas	3,88	1,003
<b>VALORACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>Media</b>	<b>D.T</b>
El nivel académico de esta facultad es alto	2,65	1,064
El trato recibido por los profesores y los estudiantes en general ha sido bueno	<b>3,42</b>	1,073
El nivel académico de las asignaturas cursadas ha sido elevado	2,87	1,189

#### 4.9. Valoración de los aspectos sociales y académicos de la experiencia Erasmus+ en Gran Canaria y en la FEET de la ULPGC según las titulaciones de los encuestados

En este apartado se tratará de analizar si la valoración social y académica de Gran Canaria y de la FEET se disienten según las titulaciones estudiadas de los encuestados.

Con respecto a la titulación, en la tabla 12 se puede apreciar que existen diferencias de medias significativas al 10% en el ítem “El nivel académico de las asignaturas cursadas ha sido bueno” perteneciente a la valoración académica. En este caso, los estudiantes de GADE lo valoran con una mayor puntuación que los estudiantes del Grado en Turismo.

**Tabla 12. Diferencias de medias según la titulación**  
Fuente: elaboración propia

<b>VALORACIÓN ACADÉMICA</b>	<b>Titulación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>F (p)</b>	<b>DIF.</b>
El nivel académico de las asignaturas cursadas ha sido elevado	GADE	21	<b>3,29</b>	<b>2,944 (0,062)</b>	<b>SÍ</b>
	GE	10	<b>2,90</b>		
	GT	21	<b>2,43</b>		

#### 4.10. Comportamientos futuros y satisfacción con la experiencia Erasmus+

En este apartado se investigará la satisfacción percibida por los estudiantes Erasmus+ al realizar la experiencia Erasmus+ y sus comportamientos futuros.

Como se puede observar en la tabla 13, los ítems más representativos que muestran los encuestados hacen referencia a la satisfacción general. El ítem que especifica “En general, me he adaptado bien a la isla de Gran Canaria”, tiene una puntuación media de 4,27. En cambio, el que alude a “En general, me he adaptado bien a esta facultad y a esta universidad” muestra una media de un 3,42. En cuanto a los comportamientos futuros, el más valorado es “Recomendaría a otros compañeros venir a esta universidad”, con una media de 3,31. Sin embargo, el menos valorado es “Me estoy planteando cursar un postgrado en esta universidad”, con una puntuación media de 1,85.

**Tabla 13. Comportamientos futuros y satisfacción de los estudiantes Erasmus+**  
Fuente: elaboración propia

<b>COMPORTAMIENTOS FUTUROS</b>	<b>Media</b>	<b>D.T</b>
Me estoy planteando cursar un postgrado en esta universidad	<b>1,85</b>	1,195

Me estoy planteando trabajar en Gran Canaria cuando finalice mis estudios académicos	2,40	1,445
Repetiría mi estancia Erasmus en esta universidad	2,96	1,571
Recomendaría a otros compañeros venir a esta universidad	<b>3,31</b>	1,276
<b>SATISFACCIÓN GENERAL</b>	<b>Media</b>	<b>D.T</b>
En general, me he adaptado bien a esta facultad y a esta universidad	<b>3,42</b>	1,054
En general, me he adaptado bien a la isla de Gran Canaria	<b>4,27</b>	0,910

#### 4.11. Comportamientos futuros y satisfacción con la experiencia Erasmus+ según las titulaciones de los encuestados

En este apartado se tratará de averiguar si los siguientes aspectos referidos al comportamiento y a la satisfacción global divergen según las titulaciones de los encuestados. De esta manera, en la tabla 14 se observa que, en cuanto a la titulación, hay diferencias de medias significativas al 10% en el ítem “Me estoy planteando trabajar en Gran Canaria cuando finalice mis estudios académicos”. Esto quiere decir que los estudiantes del Grado en Turismo se plantean esta posibilidad más que los estudiantes de GADE, que muestran una valoración menor en esta ocasión.

**Tabla 14. Diferencias de medias según la titulación**

Fuente: elaboración propia

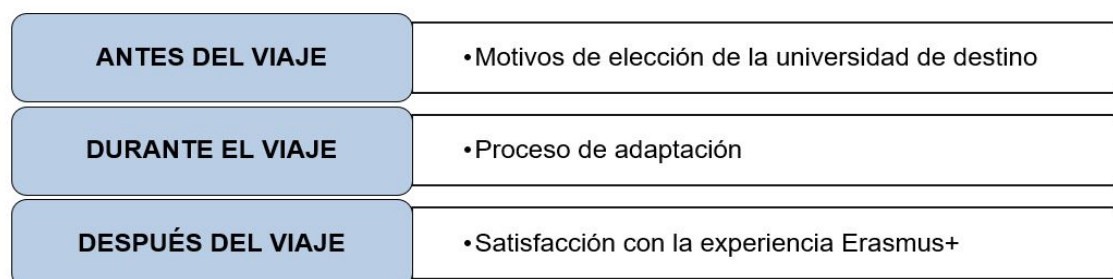
<b>COMPORTAMIENTOS FUTUROS</b>	<b>Titulación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>F (p)</b>	<b>DIF.</b>
Me estoy planteando trabajar en Gran Canaria cuando finalice mis estudios académicos	GADE	21	<b>1,90</b>	<b>3,011 (0,058)</b>	<b>SÍ</b>
	GE	10	<b>2,30</b>		
	GT	21	<b>2,95</b>		

## 5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha tratado de analizar el proceso de adaptación del estudiante Erasmus+ de la FEET de la ULPGC, comparando las visiones de los estudiantes de las tres titulaciones que se imparten en el centro. Con este fin, se ha elaborado un análisis secuencial que ha tratado de describir los aspectos que influyen en la experiencia Erasmus+ antes, durante y después de la misma (véase figura 2).

**Figura 2. Fases de la movilidad Erasmus+**

Fuente: elaboración propia



A continuación, se formulan las principales conclusiones del estudio con respecto a cada una de estas fases, haciendo especial énfasis en las diferencias percibidas por los estudiantes del Grado en Turismo:

#### 1. Factores que han motivado a los estudiantes Erasmus+ a elegir el destino Gran Canaria.

Los principales factores escogidos por los estudiantes antes de realizar el viaje de movilidad se encuentran divididos en motivos académicos y socioculturales. En concreto, los alumnos realizan este programa de movilidad en la isla por el idioma español, por el clima, por la percepción de Gran Canaria de ser un destino seguro y porque quieren conocer a otros estudiantes de diferentes nacionalidades. Por tanto, se puede decir que la atracción principal de Gran Canaria como destino de movilidad se debe a sus características socioculturales. También cabe destacar por el lado de los

motivos académicos que la reputación de la universidad muestra una valoración dispar por parte de las distintas titulaciones, siendo la opinión menos positiva la de los estudiantes del Grado en Turismo.

2. La adaptación sociocultural y académica de los estudiantes Erasmus+ a la isla de Gran Canaria y a la FEET durante el periodo de movilidad.

Con respecto a los aspectos socioculturales que han influido en su proceso de adaptación durante su estancia de movilidad Erasmus+ en Gran Canaria, los estudiantes encuestados valoran sobre todo el clima, el lenguaje y las costumbres de la isla, así como el trato recibido por la población local. Por otro lado, cabe señalar que los estudiantes de GADE consideran que los servicios sanitarios ofrecen una buena calidad, mientras que los estudiantes del Grado en Turismo difieren en este aspecto. En lo relativo a las cuestiones académicas, los alumnos participantes en el estudio consideran que han tenido una participación activa en el aula, con profesores y estudiantes, y que se han adaptado de forma óptima al ambiente académico de la facultad. Finalmente, se observa que los estudiantes del Grado en Turismo se posicionan como los más críticos en alusión al sistema de enseñanza de la FEET, ya que afirman que no existe una adaptación del sistema educativo para los Erasmus+ en la ULPGC. Además, tampoco consideran que la formación que han recibido en la ULPGC se pueda encontrar en otros países.

3. Satisfacción con la experiencia Erasmus+.

En este último apartado se analizará cuál es la valoración de los estudiantes sobre los factores sociales y académicos que les han ayudado en su proceso de adaptación a la isla de Gran Canaria y a la FEET, así como la satisfacción general con la experiencia de movilidad Erasmus+ y sus comportamientos futuros. Los alumnos valoran positivamente el aspecto social que hace referencia a la hospitalidad que perciben de los habitantes de Gran Canaria. En cuanto a la valoración académica, consideran que el trato recibido por parte de los profesores y alumnos ha sido bueno. Por otro lado, se debe destacar que los estudiantes del Grado en Turismo son los que valoran de forma más crítica el nivel académico de las asignaturas que han cursado, a diferencia de la mayor estimación otorgada por los estudiantes de GADE. Además, los participantes consideran que de forma general se han adaptado bien a la ULPGC, a la FEET y al destino Gran Canaria, siendo los estudiantes en Turismo los que se plantean trabajar en la isla al finalizar la titulación.

Por tanto, se puede concluir que los estudiantes de la titulación en Turismo se muestran más críticos con respecto a las enseñanzas académicas de la FEET y la reputación de la ULPGC, si bien no descartan el trabajar en la isla de Gran Canaria tras haber terminado su formación. Para las otras dos titulaciones ocurre lo contrario, ya que sí valoran de forma positiva la formación recibida; sin embargo, no se plantean trabajar en el destino tras sus estudios.

## REFERENCIAS

- Arizkuren Eleta, A., Francke, L.R., y Baniandrés, J. (2008). *La importancia de la adaptación de los expatriados para el éxito de la gestión internacional de RR.HH. Factores determinantes de la adaptación del expatriado, antes de la asignación y durante la misma*. ICEX-Universidad de Deusto.
- Arredondo, M. I. C., Zapatero, M. I. R., y López-Guzmán, T. (2017). *El importante papel del estudiante universitario internacional como motor para el fomento y desarrollo del turismo educativo internacional, como modalidad dentro del turismo idiomático*. [www.pasosonline.org](http://www.pasosonline.org), 15(2), 471-480.
- Basabe, N., Zlobina, A., y Páez, D. (2004). *Integración socio-cultural y adaptación psicológica de los inmigrantes extranjeros en el País Vasco*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco: Donostia-San Sebastián.
- Berry, J. W. (1997). *Immigration, acculturation, and adaptation*. *Applied Psychology*, 46(1), 5-34.
- Bierwiazek, K., y Waldzus, S. (2016). *Socio-cultural factors as antecedents of cross-cultural adaptation in expatriates, international students, and migrants: A review*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(6), 767-817.



- Black, J. S., y Mendenhall, M. (1991). *The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework*. Journal of International Business Studies, 22(2), 225-247.
- Black, J. S., Mendenhall, M., y Oddou, G. (1991). *Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives*. Academy of management review, 16(2), 291-317.
- Bustos González, R. A. (2016). *Estrategias de adaptación académica en estudiantes inmigrantes de establecimientos de enseñanza básica y media en la ciudad de Arica*.
- Cohen, L. M. (2012). *Adaptación y creatividad en el contexto cultural*. Revista de Psicología (PUCP), 30(1), 3-18.
- Comisión Europea. (2014). *The Erasmus Impact Study. Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of the higher education institutions*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-impact-study\\_es](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-impact-study_es)
- Comisión Europea. (2018). *Erasmus+ Annual Report 2017*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e5c3e1c-1f0b-11e9-8d04-01aa75ed71a1>
- Fajó-Pascual, M., Gómez, E. M., Vercet, A., Molina, A., Ferrer-Mairal, A. M., Sanclemente, T., ... y Poblador, J. A. (2017). *Obstáculos para la movilidad académica con el programa Erasmus+: Diferencias entre grados universitarios [Barriers to academic mobility with Erasmus+ programme: Differences between bachelor degrees]* (No. COMPON-2017-0102).
- García-Rodríguez, F. J., y Mendoza Jiménez, J. (2015). *The role of tourist destination in international students' choice of academic center: the case of erasmus programme in the Canary Islands*. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 13(1).
- López, R. D. A., y de la Peña Portero, A. (2011). *Culture Shock: estrategias para la adaptación*. In *La Red y sus aplicaciones en la enseñanza-aprendizaje del español como lengua extranjera* (pp. 105-116). Asociación para la Enseñanza del Español como Lengua Extranjera.
- López, J. M. V., y Martos, R. G. (2014). *Los flujos de movilidad ERASMUS al término del programa Lifelong Learning y comienzo del ERASMUS+*. RIESED-Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos, 2(3), 37-57.
- Pons, E. B., Herrero, P. P., y Andrés, M. V. M. (2007). *La participación de los estudiantes universitarios en programas de movilidad: factores y motivos que la determinan*. Revista iberoamericana de educación, 42(5), 2.
- Real Academia Española (2019). Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=0hMBUwM>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., y Gilley, K. M. (1999). *Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process*. Journal of International Business Studies, 30(3), 557-581.
- Trespalacios Gutiérrez, J. A., Bello Acebrón, L., y Vázquez Casielles, R. (2005). *Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.

## USO DE PLATAFORMAS DIGITALES EN TURISMO: SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA

### Autores

**Arminda Almeida-Santana** [aalms@unileon.es](mailto:aalms@unileon.es); Grupo de Investigación de Dirección de Empresas (GIDE); Departamento de Dirección y Economía de la Empresa; Universidad de León (ULE); España

**Tatiana David Negre** [tatianadavid12@gmail.com](mailto:tatianadavid12@gmail.com); Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES); Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas, España.

**Sergio Moreno-Gil** [smoreno@dede.ulpgc.es](mailto:smoreno@dede.ulpgc.es); Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES); Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canarias, Las Palmas, España.

### Abstract

The Sharing Economy has emerged as an alternative way to offer goods and services driven by the development and proliferation of platforms. However, these new business models, based on platforms, coexist with other platforms that are not framed within the so-called Sharing Economy and literature has not inquired about the relationship between them. Thus, the goal of this study is to understand if the use of online platforms to make decisions about a travel destination has an influence on the tourist used of Sharing Economy platforms. The practical implications for the future of the Sharing Economy in the tourism industry are discussed. Applying an analysis with 13,243 tourists from 19 European countries, the study provides interesting recommendations for destinations in order to be able to design better marketing strategies.

### Resumen

La Economía Colaborativa ha surgido como una forma alternativa para ofrecer bienes y servicios impulsado por el desarrollo y la proliferación de plataformas. Sin embargo, estos nuevos modelos de negocio, basados en plataformas, conviven con otras plataformas que no se enmarcan dentro de la llamada Economía Colaborativa y la literatura no ha indagado sobre la relación entre unas y otras. Así, el objetivo de este trabajo es entender si el uso de plataformas online para tomar decisiones a la hora de viajar tiene una influencia en que el turista utilice plataformas de Economía Colaborativa. Las implicaciones prácticas para el futuro de la Economía Colaborativa en la industria turística son discutidas. Aplicando un análisis con 13.243 turistas de 19 países europeos, el estudio proporciona interesantes recomendaciones para los destinos con el objetivo de que sean capaces de diseñar mejores estrategias de marketing.

**Keywords:** Sharing Economy, Platforms, Tourist Behaviour

**Palabras clave:** Economía Colaborativa, Plataformas, Comportamiento del Turista

## 1. INTRODUCCIÓN

Los turistas, a la hora de decidir su destino de viaje, buscan información a través de fuentes de información externas (Phelps, 1986; Xiang et al., 2014) que les ayuden en la toma de decisiones. Internet ha transformado radicalmente esta búsqueda de información (Baggio y Del Chiappa, 2014), jugando un papel cada vez más relevante (Almeida-Santana y Moreno-Gil, 2017; Manap y Adzhurudin, 2013).

Esta nueva situación deriva en un nuevo ecosistema de turismo digital donde las fuentes de información tradicionales compiten con agencias de viaje online, comparadores y buscadores, nuevas empresas no turísticas y plataformas de economía colaborativa (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson y Witell, 2010), provocando que la búsqueda de información se haya convertido en un proceso

complejo (David-Negre, Almeida-Santana, Hernández y Moreno-Gil, 2018). Cualquier plataforma puede hacer que se establezcan conexiones de igual a igual, pero primero deben ganar la batalla para captar la atención de los turistas.

Este nuevo ecosistema de turismo digital ha hecho posible la aparición de empresas de economía colaborativa, permitiendo a sus consumidores acceder a una amplia gama de productos y servicios (Shaheen, Mallery y Kingsley, 2012; Juul, 2015). La economía colaborativa crece a un ritmo imparable (Drahokoupil y Fabo, 2016; Heo, 2016) superando incluso a algunas plataformas antiguas, por lo que se requiere mayor investigación del tema. Incluso, algunos autores se atreven a indicar que, aunque su futuro es incierto (Heo, 2016), estas plataformas cambiarán el sector turístico (Guttentag, 2015; Sigala, 2015).

Estudios anteriores han analizado como los turistas se informan sobre los destinos a través de fuentes de información tradicionales, sin embargo, no se ha estudiado cómo influye el uso de las diferentes fuentes de información sobre el uso de la economía colaborativa. Así, el objetivo del estudio es comprender si el uso de las plataformas online en la búsqueda de información sobre destinos influye en el uso de las plataformas de economía colaborativa por parte del turista.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Importancia de las fuentes de información**

Antes de emprender un viaje, los turistas disponen de un amplio abanico de destinos entre los que elegir. Si los turistas han visitado previamente el destino, recurren a sus propias experiencias (imágenes primarias) para tomar la decisión. Sin embargo, si no ha visitado previamente el destino (Kim, Lehto y Morrison, 2007; Leung, Law, Van Hoof y Buhalis 2013; Schmallegger y Carson, 2008), lo primero que debe hacer es informarse sobre cada uno de ellos (imagen secundaria) a partir de fuentes de información externas (Phelps, 1986; Xiang et al., 2014). En primer lugar, buscan información sobre los destinos, evalúan y se forman una imagen para finalmente decidirse por uno. Por ello, el proceso de decisión de destinos está directamente relacionado con la imagen que se forma antes de viajar a partir de componentes cognitivos, afectivos y conativos (Gartner, 1994). Este estudio se centra en los elementos cognitivos, los cuales se pueden crear de forma consciente por las empresas o destinos a través de campañas de marketing controladas (imágenes inducidas) o se crean de forma no controlada a través de noticias, películas, etc. (imágenes orgánicas) (Gunn, 1972).

Según Gartner (1994) existen diferentes agentes que afectan a la formación de imagen y que tienen diferentes efectos sobre los turistas: publicidad tradicional (radio, tv, carteles publicitarios, folletos, revistas especializadas) intentan influir de forma directa; información proporcionada por agentes sin vinculación directa con el destino, pero con gran interés por la decisión (turoperadores, mayoristas); portavoz conocido que capta atención y aumenta la credibilidad; cuando el portavoz no tiene vínculo directo con el destino pero sí a través de visitas de familiarización (artículos, informes, historias); información recibida a través de documentales, películas, noticias, etc. y sobre la que el destino no suele tener control; información recibida por amigos, compañeros de trabajo, etc. sin haber sido solicitada; información solicitada a amigos, familia, etc; información recibida por personas que ya visitaron el destino sea solicitada o no. Quedando constancia de la importancia de las fuentes de información sobre la formación de imagen y por lo tanto la elección de destinos.

La literatura previa ha estudiado el comportamiento del turista en relación a la búsqueda de información a través de fuentes de información tradicionales, siendo menos los estudios que se centran en las nuevas fuentes de información online (Almeida-Santana y Moreno-Gil, 2017). Sin embargo, no cabe duda de que cada vez se utiliza más Internet para buscar información (Pan, MacLaurin y Crotts, 2007; Xiang y Gretzel, 2010). El estudio de Leung, Law, van Hoof y Buhalis (2013) pone de manifiesto el creciente interés por los estudios relacionados con las redes sociales en el campo del turismo. Aunque anteriormente algunos investigadores ya destacaron la importancia de las redes sociales en turismo (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008) durante la planificación del viaje (Cox, Burgess,

Sellitto y Buultjens, 2009; Lo, McKercher, Lo, Cheung y Law, 2011; Tussyadiah, Park y Fesenmaier, 2011; Yoo y Gretzel, 2010).

## 2.2. Nuevas fuentes de información

Internet forma parte de nuestro día a día, permite compartir y buscar información, revolucionando la forma de comunicarse entre empresas y clientes (Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre, 2011) y otorgando mayor poder al consumidor, por lo que los clientes han dejado de ser agentes (Li y Wang, 2011; Thevenot, 2007). Los turistas comparten fotos, videos y comentarios y se informan a través de lo que comparten otros sintiéndose identificados, por lo que el efecto es directo sobre la elección del destino (Casaló, Flavián y Guinalú, 2011; Litvin et al., 2008). Se pone de manifiesto la importancia de Internet en general como medio para planificar viajes (Leung, Law, van Hoof y Buhalis, 2013) y las redes sociales en particular como el nuevo boca a boca (Murphy, Moscardo y Benckendorff, 2007) generando una red de “amigos” muy extensa. Por otro lado, este nuevo ecosistema también permite a las organizaciones entender mejor lo que busca el consumidor (Dellarocas, 2003).

Internet ha permitido que la forma de buscar información sobre los destinos turísticos haya cambiado radicalmente (Fotis, Buhalis y Rossides, 2011; Sparks y Browning, 2011; Tussyadiah et al., 2011; Baggio y Del Chiappa, 2014) donde las redes sociales tienen una gran influencia sobre el consumidor y el proveedor (Parra-López et al., 2011; Xiang y Gretzel, 2010).

En este nuevo ecosistema turístico, las fuentes de información tradicionales (webs tradicionales, turoperadores, agencias de viajes, líneas aéreas, etc.) compiten con las agencias de viaje online (OTAS), comparadores y buscadores turísticos, nuevas empresas no turísticas y plataformas de la economía colaborativa (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson y Witell, 2010). Destacando el rápido aumento de la participación de las OTAS como Booking o Expedia en el mercado (Inversini y Masiero, 2014).

El proceso de búsqueda de información se ha vuelto extremadamente complicado (David-Negre, Almeida-Santana, Hernández y Moreno-Gil, 2018). Las empresas tradicionales han tenido que adaptarse a través de estrategias significativas para poder estar presentes online (Fatanti y Suyadnya, 2015; Sigala, 2015).

Queda constancia de la importancia de Internet y las nuevas fuentes de información para la promoción de destinos turísticos en este nuevo ecosistema de tourism y hospitality (Amaro y Duarte, 2017; Hanan y Putit, 2014; Manap y Adzharudin, 2013).

No se pueden dejar de lado las plataformas de economía colaborativa, las cuales ha ayudado en la evolución del sector turístico, cambiando la forma de viajar tradicional (Heo, 2016) volviendo el sector turístico más dinámico, global y complejo (David-Negre, Almeida-Santana, Hernández y Moreno-Gil, 2018).

La economía colaborativa se ha integrado en internet a través de plataformas como Couchsurfing, Uber, Airbnb, Blablacar, etc. aunque es en el sector turístico en el que más integrada está (Cheng, 2016) desafiando formas tradicionales de uso de los servicios turísticos. Sin embargo, algunos autores están preocupados por su rápida evolución (Dredge y Gyimóthy, 2015) por si se convierte en amenaza para el turismo tradicional y las zonas residenciales (Edelman y Geradin, 2015) o si trae consigo problemas de evasión fiscal o competencia desleal (Lyons y Wearing, 2015).

La economía colaborativa crece a un ritmo imparable (Drahokoupil y Fabo, 2016; Heo, 2016) y parece que llegó para quedarse (Heo, 2016) superando incluso a algunas plataformas antiguas, por lo que se requiere mayor investigación del tema. Es más, algunos autores se atreven a indicar que estas plataformas cambiarán el sector turístico (Guttentag, 2015; Sigala, 2015) aunque su futuro es incierto (Heo, 2016).

La mayoría de estudios previos analizan el impacto de Internet y las redes sociales sobre la planificación de los viajes y la gestión y promoción de destinos (Leung, Law, van Hoof y Buhalis,

2013), también han analizado la economía colaborativa desde el estudio del comportamiento del consumidor, las implicaciones legales y financieras, el efecto transformador en los destinos, modelos de negocios o plataformas en particular (Belk, 2014; Lamberton y Rose, 2012; Cheng, 2016; Decrop, Del Chiappa, Mallargé y Zidda, 2018; Guttentag, 2013; Möhlmann, 2015; Zervas, Proserpio y Byers, 2014), sin embargo, no se ha estudiado cómo influye el uso de las diferentes fuentes de información sobre el uso de la economía colaborativa. Es más, pocos son los estudios que analizan las fuentes de información de última generación e incluyen tantos países europeos como el presente estudio.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Población**

Europa sigue siendo la mayor región emisora de flujos turísticos del mundo, una región que genera más de la mitad de las llegadas internacionales anuales (OMT, 2018). Por lo tanto, la población objetivo de este estudio fueron turistas, de 16 años o más, que habían viajado al extranjero durante los últimos dos años y que habían utilizado Internet para planificar sus vacaciones. El estudio incluye turistas de los 19 principales países europeos en términos turísticos: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Rusia, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Noruega, Polonia, Portugal, Países Bajos, Reino Unido, República Checa, Suecia y Suiza.

#### **3.2. Selección muestral**

Se realizó una entrevista web asistida (CAWI) considerando una muestra de los 19 países mencionados, elegidos de una base de datos de panelistas en cada país. Con el fin de mantener la representatividad de la muestra con la población de cada país, se realizó una selección aleatoria de la misma basada en las variables de estratificación del área geográfica y la provincia, por un lado y, por otro, de los criterios de género y edad. La muestra seleccionada recibió un correo electrónico personalizado invitándolos a participar en el estudio, en ese mismo correo había un enlace personalizado que los llevó a la encuesta online. Para garantizar el número esperado de encuestas, durante los tres meses de trabajo de campo en los diferentes países, se realizaron dos recordatorios para alentar la respuesta. La muestra final fue de 13.243 turistas.

#### **3.2 Cuestionario, control de calidad y análisis de datos**

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, el cuestionario preguntó a los turistas - pregunta abierta - sobre las plataformas utilizadas para planificar sus vacaciones y reservar su alojamiento. Además, también se incluyeron preguntas acerca de variables sociodemográficas.

El cuestionario fue traducido a los idiomas de cada país analizado. Una vez que el cuestionario se probó previamente en el idioma de los turistas potenciales, y se hicieron las correcciones pertinentes a las preguntas que plantearon dificultades de comprensión, se llevaron a cabo las entrevistas. El sistema online, revisó todas las entrevistas realizadas, detectando el tiempo que un encuestado había tomado para responder a la encuesta, por lo tanto, cualquier encuesta respondida en menos de 5 minutos no fue aceptada como válida. Después de completar el trabajo de campo, se realizó un análisis Logit binomial con la última versión del programa de análisis estadístico SPSS. En este caso, se ha elegido un modelo Logit basado en la teoría de la utilidad aleatoria. El uso de este modelo garantiza robustez en los resultados estimados y el cumplimiento de las propiedades de las funciones de utilidad convencionales establecidas por la teoría del consumidor.

### **4. RESULTADOS**

Hemos tomado un modelo de regresión logit binomial con “el uso de plataformas Sharing Economy” (Airbnb, Homeaway, Coachsurfing, Wikitravel, Tripadvisor y Wikipedia) para elegir un destino de

viaje como variable dependiente. Como variables explicativas de este modelo, además de las fuentes de información utilizadas, entre las que se incluyen Expedia, Booking, otros Comparadores, Buscadores y Agencias de Viajes Online, Touroperadores y Agencias de Viajes, Aerolíneas, Fuentes de Información Tradicionales, Google, Facebook, Twitter e Instagram, se incluyeron también variables sociodemográficas como la edad, el género, el nivel de estudios y el nivel de ingresos.

La Tabla 1 resume los resultados obtenidos en la estimación del modelo sugerido. Las agencias de viajes en línea, utilizadas por los turistas para encontrar información sobre su destino de vacaciones, influyen en la decisión de utilizar una plataforma de economía colaborativa. Más específicamente, el modelo de regresión determinó que el uso de Expedia (0.853) y Booking (0.694) tienen un efecto directo y positivo en el uso de las plataformas de Economía Colaborativa para obtener información sobre los destinos de viaje. Esto podría estar relacionado con el hecho de que las OTAs están en el mismo modelo de negocios que las plataformas de Economía Colaborativa y tienden a converger, sus diferencias se reducen cada vez más. Esos resultados están en línea con el estudio de David-Negre et al. (2018), que demuestra la relación entre las plataformas de Economía Colaborativa, específicamente Airbnb, y OTAs como Booking, donde el canal de distribución entre la Economía Colaborativa y las OTAs está empezando.

**Tabla 1. Modelo Logit Binomial Estimado**

	Economía colaborativa	
	$\beta$	$\varepsilon$
<b>Expedia</b>	0.853***	0.108
<b>Booking</b>	0.694***	0.064
<b>Comparadores, Buscadores y OTAs</b>	-	-
<b>Turoperadores y Agencias de Viajes</b>	-0.790***	0.063
<b>Aerolíneas</b>	-0.216**	0.098
<b>Operadores Tradicionales</b>	-	-
<b>Google</b>	-0.527***	0.066
<b>Facebook</b>	-0.496***	0.086
<b>Twitter</b>	-0.409*	0.225
<b>Instagram</b>	-	-
<b>Edad</b>	-0.283***	0.022
<b>Género</b>	0.031***	0.010
<b>Nivel de estudios</b>	0.230***	0.026
<b>Nivel de ingresos</b>	0.359***	0.029
<b>Constante</b>	-2.192***	0.127

Nota: \*\*\*: 0.01% \*\*:0.05% \*:0.10%

Sin embargo, también se puede observar cómo el uso de Google (-0.537) y Facebook (-0.496) tiene un efecto negativo en el uso de las plataformas de Economía Colaborativa. Esto puede deberse al hecho



de que este tipo de fuentes se utilizan con frecuencia en la etapa de inspiración (fase previa a la reserva). Este resultado refuerza la idea sostenida por David-Negre et al. (2018), quienes afirmaron que las plataformas de Economía Colaborativa no están altamente conectadas con Google y Facebook.

Por otro lado, el modelo determinó que, como sucedió con Google y Facebook, el uso de Turoperadores y Agencias de Viajes (-0.790) y Aerolíneas (-0.216), para obtener información sobre el destino de viaje, tiene una influencia negativa en el uso de plataformas de Economía Colaborativa. Se puede confirmar que estas fuentes de información son competidores directos de las plataformas de Economía Colaborativa, ya que todas se usan con frecuencia en la etapa de reserva.

El uso de Operadores Tradicionales e Instagram no es significativo para explicar el uso de las plataformas de Economía Colaborativa. Además, se puede observar una relación negativa entre el uso de Twitter (-0.409) y el uso de plataformas de Economía Colaborativa. En el caso de los Operadores Tradicionales, parecen ser fuentes más generales que no incentivan el uso de plataformas de Economía Colaborativa. En el caso de Instagram y Twitter, aunque han sido muy utilizados por los turistas, no son los mejores intermediarios entre los turistas y las plataformas (David-Negre et al., 2018). Estas plataformas (líderes en microblogging, intercambio de fotos y guías de viaje) pueden tener un papel importante en la etapa de inspiración, y luego nuevamente para buscar información específica sobre el destino una vez que se ha tomado la decisión. Sin embargo, parece que su uso no está tan extendido para conectarse con otras plataformas de Economía Colaborativa.

Con respecto al resto de variables introducidas en el modelo, encontramos los siguientes resultados. En cuanto a la edad de los turistas, cuanto más joven sea el turista (-0.283), mayores serán las posibilidades de utilizar las plataformas de Economía Colaborativa. Esto puede explicarse por el hecho de que es más probable que las personas más jóvenes usen Internet para buscar información, este resultado refuerza la idea sostenida por Eastman e Iyer (2004), quienes afirmaron que la edad es un factor importante para explicar las actitudes de los consumidores hacia el uso de internet.

Además, el género tiene una relación positiva y directa con el uso de plataformas de Economía Colaborativa (0.031) como lo demuestran Beldona et al. (2011), quienes enfatizaron que el género es un diferenciador significativo entre los canales en términos de uso de la información en viajes. Esos resultados confirman que, en comparación con los hombres, las mujeres usuarias de Internet tienen más probabilidades de usar las plataformas de Economía Colaborativa.

Los resultados mostraron que el nivel de estudios de los turistas influye en el uso de las plataformas de Economía Colaborativa (0.230). Este resultado está en línea con la literatura anterior, por ejemplo, Weber y Roehl (1999), Morrisson, Jing, O'Leary y Cai (2001) y Vrechopoulos, Siomkos y Doukidis, 2001 demuestran que cuanto más alto es el nivel de estudios, mayor es el uso de los medios online. Los consumidores con educación superior tienden a gastar más dinero y tiempo online (Card, Chen y Cole, 2003). Además, Lieber y Syverson (2011) muestran que la educación es un factor predictivo del uso de Internet, ya que los niveles educativos avanzados se asocian con mayores probabilidades de conectarse a Internet.

A la vez, cuanto más altos sean los ingresos de los turistas (0.359), mayores serán las posibilidades de que los turistas utilicen las plataformas de Economía Colaborativa. Esto podría deberse a la mayor probabilidad de viajar en general. Este resultado coincide con estudios de investigación anteriores como Weber y Roehl (1999), Lohse, Bellman y Johnson (2000), y Lu, Yu, Liu y Yao (2003).

## 5. CONCLUSIONES

El propósito de este artículo entender la relación entre el uso por parte de los turistas de fuentes de información como Expedia, Booking, Comparadores, Buscadores y Agencias de Viajes Online, Turoperadores y Agencias de Viajes, Aerolíneas, Fuentes de Información Tradicionales, Google, Facebook, Twitter, en el uso de plataformas de Economía Colaborativa. El objetivo es tratar de arrojar luz sobre la relación entre el uso de fuentes de información tradicionales, redes sociales y otras

plataformas online con aquellas plataformas enmarcadas dentro de la denominada Economía Colaborativa. Para cumplir con los objetivos de la investigación se utilizaron datos de 19 países europeos. El presente estudio contribuye a la literatura sobre economía colaborativa, donde poca atención se ha prestado a la relación de esta con el resto de plataformas (tradicionales y no turísticas).

Se ha demostrado que el uso de determinadas plataformas como Expedia y Booking tienen un efecto directo y positivo en el uso de las plataformas de Economía Colaborativa. Sin embargo, el uso de plataformas como Google, Facebook, Agencias de viajes, Turoperadores y Aerolíneas para obtener información sobre el destino de viaje, desincentivan el uso de las plataformas de Economía Colaborativa. Esto nos muestra que existen viajeros que hacen uso de las fuentes de información analizadas solo en algunas fases del proceso de toma de decisiones. En el caso de Google y Facebook parece que se utilizan en la etapa de inspiración. En el caso de las Agencias de Viajes, Turoperadores y Aerolíneas, podemos afirmar que se trata de competidores directos de las plataformas de Economía Colaborativa.

En el caso de los Operadores Tradicionales, parecen ser fuentes más generales que no incentivan el uso de plataformas de Economía Colaborativa. Con respecto a Instagram y Twitter, se puede concluir que no tienen un papel conector con las plataformas de Economía Colaborativa.

Con respecto a las implicaciones prácticas, estos resultados pueden ser utilizados para diseñar estrategias de marketing en las distintas plataformas analizadas.

Entre las limitaciones de este estudio y futuras áreas de investigación, se destaca la incorporación de otras fuentes de información digital de gran crecimiento reciente; Y la incorporación de otras variables como las motivaciones de los turistas a la hora de viajar que también podría tener una influencia en el uso o no, de estas plataformas de Economía Colaborativa. Las diferencias entre nacionalidades también deberían ser tomadas en consideración, ya que podría ser una herramienta que permita diseñar estrategias diferentes para los distintos países de Europa.

### **Agradecimientos**

Este trabajo fue apoyado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España [ECO2014-59067-P y ECO2017-82842-R] y por el Fondo de Ayudas de la Fundación Universitaria de Las Palmas. La investigadora, Tatiana David Negre desea agradecer a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria su ayuda predoctoral, la cual le permitió realizar dicha investigación.

## **6. REFERENCIAS**

- Almeida-Santana A, Moreno-Gil S (2017) New trends in information search and their influence on destination loyalty: digital destinations and relationship marketing. *J Destin Mark Manag* 6(2):150–161
- Amaro S, Duarte P (2017) Social media use for travel purposes: a cross cultural comparison between Portugal and the UK. *Inf Technol Tourism* 17(2):161–181
- Baggio R, Del Chiappa G (2014) Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Inf Technol Tour* 14(1):3–19
- Beldona, S., Racherla, P., & Mundhra, G. D. (2011). To buy or not to buy: Indian consumers' choice of online versus offline channels for air travel purchase. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 831-854.
- Belk, R., 2014. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. *J. Bus. Res.* 67 (8), 1595–1600.

Bieger, T., & Laesser, C. (2004). Information sources for travel decisions: Toward a source process model. *Journal of Travel Research*, 42(4), 357–371.

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245–267.

Bonn, M. A., Furr, H. L., Hausman, A., Mazanec, J. A., Crouch, G. I., Brent Richie, J. R., & Woodside, A. G. (2001). Using Internet technology to request travel information and purchase travel services: A comparison of X'ers, boomers and mature market segments visiting Florida. *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, 2, 187–193.

Capella, L., and Greco, G. (1987). "Information Sources of Elderly for Vacation Decisions." *Annals of Tourism Research* 14(1): 148-151.

Card, J. A., Chen, C. Y., & Cole, S. T. (2003). Online travel products shopping: differences between shoppers and non-shoppers. *Journal of Travel Research*, 42(2), 133-139.

Casaló, L., Flavián, C., & Guinalú, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 622–633.

Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.

Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., & Buultjens, J. (2009). The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743–764.

David-Negre, T., Almeida-Santana, A., Hernández, J. M., & Moreno-Gil, S. (2018). Understanding European tourists' use of e-tourism platforms. Analysis of networks. *Information Technology & Tourism*, 20(1-4), 131-152.

Decrop, A., Del Chiappa, G., Mallargé, J., & Zidda, P. (2018). "Couchsurfing has made me a better person and the world a better place": the transformative power of collaborative tourism experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(1), 57-72.

Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 29(10), 1407–1424

Drahokoupil, J., y Fabo, B. (2016). La economía de plataforma y la ruptura de la relación laboral. Resumen de políticas de ETUI 5/2016. Bruselas: Instituto Sindical Europeo.

Dredge, D., Gyimóthy, S., 2015. The collaborative economy and tourism: critical perspectives, questionable claims and silenced voices. *Tour. Recreat. Res.* 40 (3), 286–302.

Eastman, J., & Iyer, R. (2004). The elderly's uses and attitudes towards the internet. *Journal of Consumer Marketing*, 21(2/3), 208-220.

Edelman, B.G., Geradin, D., 2015. Efficiencies and regulatory shortcuts: how should we regulate companies like Airbnb and Uber? *Harv. Bus. Sch. Work. Pap.*, 16-026.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P. and Witell, L. (2010), "Service innovation and customer co-development", in Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. and Spohrer, J. (Eds), *Handbook of Service Science*, Springer, New York, NY, pp. 561-577.

Fatanti MN, Suyadnya IW (2015) Beyond user gaze: how Instagram creates tourism destination brand? *Proc Soc Behav Sci* 211:1089–1095

Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2011). Social media impact on holiday travel: The case of the Russian and the FSU markets. *International Journal of Online Marketing*, 1(4), 1–19.

Gartner, W. C. (1994). Image formation process. *Journal of travel & tourism marketing*, 2(2-3), 191–216.

Gunn, C. (1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Austin: Bureau of Business Research, University of Texas.

Guttentag, D. (2013). Airbnb: Destructive innovation and the rise of an informal tourism accommodation section in Tourism. *Current Issues in Tourism*, 1–26 (ahead-of-print).

Guttentag, D., 2015. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Curr. Issues Tour.* 18 (12), 1192–1217.

Hanan H, Putit N (2014) Express marketing of tourism destination using Instagram in social media networking. In: Sumarjan N, Mohd ZMS, Mohd RS, Zurinawati M, Mohd HMH, Mohd FSB, Atinah Z (eds) *Hospitality and tourism: synergizing creativity and innovation in research*. Taylor & Francis Group, Croydon, pp 471–474

Heo, CY (2016). Compartiendo economía y perspectivas en la investigación turística. *Annals of Tourism Research*, 58 (C), 166–170.

Inversini A, Masiero L (2014) Selling rooms online: the use of social media and online travel agents. *Int J Contemp Hosp Manag* 26(2):272–292

Juul, M., 2015. The Sharing Economy and Tourism, from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568345/EPRS\\_BRI\(2015\)568345\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568345/EPRS_BRI(2015)568345_EN.pdf).

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.

Kim, D. Y., Lehto, X. Y., & Morrison, A. M. (2007). Gender differences in online travel information search: Implications for marketing communications on the internet. *Tourism Management*, 28(2), 423–433.

Kim, H., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2015). Use of the internet for trip planning: A generational analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(3), 276–289.

Lamberton, C.P., Rose, R.L., 2012. When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *J. Market.* 76 (4), 109–125.

Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of travel & tourism marketing*, 30(1-2), 3–22.

Li, X., & Wang, Y. C. (2011). China in the eyes of western travelers as represented in travel blogs. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 689–719.

Lieber, E., & Syverson, C. (2011). Online vs. offline competition. Retrieved from <http://home.uchicago.edu/syverson/onlinevsoffline.pdf>, 2011, January Accessed on 12.12.12.

- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
- Lo, I. S., McKercher, B., Lo, A., Cheung, C., & Law, R. (2011). Tourism and online photography. *Tourism Management*, 32(4), 725–731.
- Lohse, G. L., Bellman, S., & Johnson, E. J. (2000). Consumer buying behavior on the internet: findings from panel data. *Journal of Interactive Marketing*, 14(1), 15–29.
- Lu, J., Yu, C. S., Liu, C., & Yao, J. (2003). Technology acceptance model for wireless internet. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 13(3), 206–222.
- Lyons, K., Wearing, S., 2015. *The Sharing Economy Issues, Impacts, and Regulatory Responses in the Context of the Nsw Visitor Economy*. NSW Business Chamber, Sydney.
- Manap KA, Adzharudin NA (2013) The role of user generated content (UGC) in social media for tourism sector. In: *The 2013 WEI international academic conference proceedings*, pp 52–58.
- Möhlmann, M., 2015. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *J. Consum. Behav.* 14 (3), 193–207.
- Murphy, L., Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2007). Using brand personality to differentiate regional tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 46(1), 5–14.
- Morrisonn, A. M., Jing, S., O'Leary, J. T., & Cai, L. A. (2001). Predicting usage of the Internet for travel bookings: An exploratory study. *Information Technology & Tourism*, 4(1), 15–30.
- Pan, B., MacLaurin, T., & Crotts, J. C. (2007). Travel blogs and the implications for destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 35–45.
- 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.
- Phelps, A. (1986). “Holiday Destination Image: The Problem of Assessment: An Example Developed in Menorca.” *Tourism Management* 7(3):168–180.
- Raitz, K. and Dakhil, M. (1989). “A Note About Information Sources for Preferred Recreational Environments.” *Journal of Travel Research* 27(4):45–48.
- Schmallegger, D., & Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of Vacation Marketing*, 14(2), 99–110.
- Shaheen, S. A., Mallery, M. A., & Kingsley, K. J. (2012). Personal vehicle sharing services in North America. *Research in Transportation Business & Management*, 3, 71–81.
- Sigala, M., 2015. Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry. *Curr. Issues Tour.*, 1–10.
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323.
- Thevenot, G. (2007). Blogging as a social media. *Tourism and Hospitality Review*, 7(3–4), 287–289.

- Tussyadiah, I., Park, S., & Fesenmaier, D. R. (2011). Assessing the effectiveness of consumer narratives for destination marketing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(1), 64–78.
- Vrechopoulos, A. P., Siomkos, G. F., & Doukidis, G. I. (2001). Internet shopping adoption by Greek consumers. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 142-152.
- Weber, K., & Roehl, W. S. (1999). Profiling people searching for and purchasing travel products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research*, 37(3), 291- 298.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188.
- Xiang, Z., Wang, D., O'Leary, J. T., & Fesenmaier, D. R. (2014). Adapting to the internet: Trends in travelers' use of the web for trip planning. *Journal of Travel Research*, 54(4), 511–527.
- Yoo, K. H., & Gretzel, U. (2010). Antecedents and impacts of trust in travel-related consumer-generated media. *Information Technology & Tourism*, 12(2), 139–152.
- Zervas, G., Proserpio, D., y Byers, JW (2014). El auge de la economía compartida: estimar el impacto de airbnb en la industria hotelera. *Journal of Marketing Research*, 54 (5), 687-705.



## THE IMPACT OF CLIMATE CHANGE RISK OF BEACH LOSS ON TOURIST BEHAVIOUR: A REVIEW

**Carmen García<sup>1,2</sup>, Matías M. González<sup>1</sup>, Yen. E. Lam-González<sup>1</sup> and Carmelo J. León<sup>1</sup>**

**Carmen García** holds a PhD in Economics from the European University Institute (Italy). She studied the Bachelor degree in Economics at the University of Las Palmas de Gran Canaria (Spain), and undertook the Master in Economic Analysis at the University Carlos III de Madrid (Spain). At the moment, she works as a researcher in the project SOCLIMPACT.

**Matías M. González** is PhD in Economics from the University of Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) and Bachelor of Economics from the University of La Laguna, Tenerife. He teaches at the Department of Economic Analysis. He is Managing Director at the UNESCO Chair in Tourism Planning and Sustainable Development ULPGC. He has been the principal investigator of several national and international projects related to Environment and Tourism. He is specialized in environmental economics, sustainable tourism, international cooperation and the economics of tourism.

**Yen E. Lam-González** has a degree in Economics (2005) and a MBA (2008) from University of Havana (Cuba). She has also obtained a Master in Integral Development of Tourism Destinations (2012) and a PhD in Economics (2017) from the University of Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC, Spain). During the last five years, she has been author of 15 publications (books, chapters and articles), and speaker in more than 20 international congresses and seminars. She has participated in 12 RDI European Projects, under Horizon 2020, COSME, and ERDF Interreg funding Programmes. Her main areas of research interest are Tourism, Climate Change, Sustainability, Coastal and Maritime Tourism, Destination Marketing and Small Islands States.

**Carmelo J. León** is a PhD in Economics from the University of Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC) and Bachelor of Economics from the University of La Laguna, Tenerife. He is also Master in Economics and Diploma in Economics from the University of Manchester. He teaches at the Department of Economic Analysis since 1989. He is Director of the Research Group Ecomas (Economy, Environment, Sustainability and Tourism), Director of the Institute of Tourism and Sustainable Economic Development (TIDES) and the UNESCO Chair in Tourism Planning and Sustainable Development ULPGC. He has been the principal investigator of several national and international projects related to Economics, Environment and Tourism. He is specialized in environmental economics, the valuation of environmental goods, the economics of tourism, economy aquaculture and natural resources.

### Abstract

Climate change is expected to have important effects on the tourism industry, both on the supply and demand. This article conducts a systematic search and meta-analysis of peer-reviewed research articles published in the last twenty years (2000-2019), addressing the topic of Climate Change risk of beach reduction and its relation to tourist behaviour - destination choice, willingness to re-visit, expenditure and willingness to pay for climate-related policies. The search counts for 19 papers providing *a priori* useful data to identify transferable economic values. The conclusion of the meta-evaluation is that greater multidisciplinary methods are needed. The available data does not deal with all the potential impacts resulting from beach alterations due to CC, unsuitable for an integrated approach to risk assessment on tourist behaviour. Among the available socio-economic impacts the ones usable in a value transfer context are related to willingness to pay and tourism expenditure. Finally, findings confirm that the economic impacts of this environmental threat would imply large reductions in the number of tourists visiting tourist destinations and relevant amount of monetary damages.

**Keywords:** Climate change, Risk, Beach availability, Environmental services, Tourist behaviour.

<sup>1</sup> Institute of Tourism and Sustainable Economic Development (TIDES), University of Las Palmas de Gran Canaria, Spain, Campus de Tafira, 35017, Spain.

<sup>2</sup> Corresponding author: [carmen.garcia.galindo@gmail.com](mailto:carmen.garcia.galindo@gmail.com)

### Resumen

Se espera que el cambio climático tenga efectos importantes en la industria del turismo, tanto en la oferta como en la demanda. Este artículo lleva a cabo una búsqueda sistemática y un meta-análisis de artículos de investigación publicados en los últimos veinte años (2000-2019), los cuales abordan el riesgo de pérdidas de playas debido al Cambio Climático y su relación con el comportamiento del turista – elección del destino, disposición a visitar, gasto y disposición a pagar por políticas relacionadas con el clima. La búsqueda cuenta con 19 artículos que proporcionan *a priori* datos útiles para identificar valores económicos transferibles. La conclusión de la meta-evaluación es que se necesitan mejores métodos multidisciplinarios. Los datos disponibles no abordan todos los posibles impactos resultantes de las alteraciones de las playas debido al CC, por lo que son inadecuados para llevar a cabo un enfoque integrado de la evaluación de riesgos en el comportamiento turístico. Entre los impactos socioeconómicos disponibles, los utilizables en un contexto de transferencia de valor están relacionados con la disposición a pagar y el gasto turístico. Finalmente, los resultados confirman que los impactos económicos de esta amenaza ambiental implicarían grandes reducciones en el número de turistas que visitan los destinos turísticos y cantidades relevantes de daños monetarios.

**Palabras Clave:** Cambio climático, Riesgo, Disponibilidad de playas, Servicios ambientales, Comportamiento del turista.

## 1. INTRODUCTION

Climate is one of the elements of tourist destinations with the greatest potential impact on tourist behaviour (Rosselló & Waqas, 2016), although studies are still considered scarce (Ciucci et al., 2013; Li et al., 2016), especially with regard to the appraisal of climate impacts (Goh, 2012) and the socio-psychological reactions of tourists under different climate scenarios (Rutty & Scott, 2010).

Given the importance of the effects of climate change at global and local levels, the analysis of the relationships between climate and tourism has been presented as an important research challenge in recent years (Denstadli & Jacobsen, 2014). For example, the morphological alterations in the beaches and coastlines alert to the potential risk for the sustainability of great part of the global tourism industry (Hemer, Fan, Mori, Semedo & Wang., 2013). In some environments, the drastic variation in the quality, direction and height of waves could also mean the practical impossibility of carrying out the tourist activities. In relation to these effects, there is an expected impact on global tourism expenditure and the geographical movements of tourists (Anning, Ware, Raybould & Lazarow, 2013), among other socio-economic implications.

Regarding the study of tourist responses to climate change effects, and the policies needed to deal with them, the concept of Environmental Services is widely utilized (Gössling, Scott, Hall, Ceron & Dubois, 2012; Martín, López & Iglesias, 2017). The Environmental Services are the analytical interface between Climate Change (CC) impacts on oceans, atmosphere and coasts and the effects of those impacts on the functional activities that tourists demand (Turner & Pearce, 1990). Thus, tourists' valuation of the Environmental Services are often analysed together with their behaviour when these services experiment changes or damages due to Climate Change. This so call non-market valuation assessment is also needed in order to identify how the tourist experience value is altered.

With the increase in the non-market valuation literature, the meta-analysis became a stronger and widespread tool in the tourism climatology literature (Bateman & Jones, 2003; Bergstrom De Civita, 1999), useful to identify aggregate or disaggregated measures that are suitable to be transferred to other research contexts, to analyse the state of the art of the research on this topic, and to examine the effectiveness of the methods and approaches utilised in assessments of tourists' behavioural responses.

According to this, this paper aims to analyse the latest research advances with regard to the study of the impact of Climate Change risk of beach loss, erosion and surface availability's reduction in tourist behaviour. To do this, the present study conducts a systematic and meta-analytic review of the publications of the last twenty years (2000-2019), collecting and interpreting all the impacts and economic values found in the existing literature, together with some characteristics of the scenarios contemplated and the methodology used. Moreover, an effort has been made to determine which of the results could potentially be transferred directly.

The article is organized as follows. The following section is devoted to a concise presentation of the systematic review and meta-evaluation methodology and their importance to measure research advances within a specific topic. It is also dedicated to explain the benefit transfer methodology, a criteria followed in this study to identify and classify the more useful findings, which are shown in the following sections. The third section outlines the process of data collection and classification that was conducted. The findings section is dedicated to integrate the outcomes of the selected manuscripts and to analyse and interpret their results. Finally, the last section is dedicated to the concluding remarks and offers recommendations for further research.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Systematic review and meta-evaluation

Systematic review and meta-evaluation are both forms of what is increasingly becoming known as research synthesis (Weed, 2005). Systematic review as a method of synthesis is widespread in the fields of medicine and psychology, to ensure that treatment, interventions, and initiatives are based on the 'best evidence' (Davies et al., 1999). However, it can also be used to assess the nature and extent of knowledge in any area (Weed, 2005). Thus, a systematic review is a review in which there is a comprehensive search for relevant studies on a specific topic, and those identified are then appraised and synthesised according to a pre-determined explicit method (Klassen et al., 1998). The key to systematic review is that the criteria for the inclusion or exclusion of studies is explicit from the outset and thus the scope of the review, are clearly delimited (Weed, 2006).

Given that the prefix 'meta' literally means 'beyond' or 'across', the term 'meta-evaluation' usually refers to the evaluation of a number of studies. Some authors such as Woodside and Sakai (2001) note that meta-evaluations

report on the validity and usefulness of the methods that studies employ, while others delimit its scope to the 'meta-evaluation of methodologies' (Scott-Little et al., 2002). Following Finn et al. (1997), this research conducts a meta-evaluation to assess the extent to which, regardless of the internal consistency and validity of a study, the methodology and methods used result in findings that have any broader utility in the studied area as a whole.

In the meta-analysis research area, either a quantitative or a qualitative approach dominate (Hunter, Schmidt, & Jackson, 1982). The former is geared towards comparing the studies by tabulating them into selected categories and then aggregating through any single category (Pike, 2002). The latter, while following the same classification procedure, is more interpretive than aggregative (Paterson, Thorne, Canam, & Jilings, 2001). This meta-analysis lies within the second, more qualitatively oriented.

## 2.2. Benefit transfer: climate change impacts

The benefit transfer method (BT) is a technique developed with the aim of estimating the economic value of environmental services when an original valuation is not viable (Barbera, 2010). Therefore, it is a second-best approach. Environmental value transfer has been applied in a wide range of topics, from water quality management (Luken et al., 1992) and associated health risks (Kask and Shogren, 1994) to waste (Brisson and Pearce, 1995) and forest management (Bateman et al., 1995).

In environmental economics, several techniques have been developed with the aim of measuring the value people give to natural resources and services. The objective is to obtain a monetary measure of these environmental values. Thus, two wide extended measures are the individual willingness to pay (WTP) or the willingness to accept (WTA)<sup>3</sup>. Often, they can be calculated by directly asking people through a survey (that is contingent valuation) or indirectly by assuming that the valuation of these resources is implicit on the travel costs or the prices paid to live in a specific area. That is, people would only pay these amounts because these places/resources/services have a value for them.

Empirical studies often obtain an aggregate measure of welfare for a representative individual of the sample such as mean WTP (willingness to pay) for a given change in a good or ecosystem service/characteristic for a particular sample of individuals (Johnston et al, 2015). They call this marginal measure as  $\overline{y}_{js}$ , where the sub-script j represents the site and s is the population sample of the primary study. Parallel estimations are required for a place where the site is  $i \neq j$  and population are  $r \neq s$ , called  $\widehat{y}_{ir}$ . Thus, the transferred unit quantities could be a single unadjusted value, a value adjusted depending on the attributes of the policy context or using expert's opinion, a measure of central tendency or a range of estimates from different prior studies. The simplest but less accurate is the single non-adjusted value. That means that we assume that per person WTP at the study site is equal to per person WTP in the policy site<sup>4</sup> ( $\widehat{y}_{ir}^{BT} = \overline{y}_{js}$ ), where BT means that these values have been taken using the benefit transfer approach. If the population at site is equal to W, then the aggregate value will be equal to  $W * \widehat{y}_{ir}^{BT}$ .

Another form of transferring values is to transfer an adjusted value, depending on the attributes of the policy context or using expert opinion. Maybe we want to account for differences in currency value, income or other factors. This methodology consists on finding a function  $f(\overline{y}_{js})$  that satisfies  $\widehat{y}_{ir}^{BT} = f(\overline{y}_{js})$ . The functions can be determined by using objective or subjective factors, i.e. if we want to use a price index (P) as a proxy to account for differences in real currency values, we must use  $P * \overline{y}_{js}$ . However, Johnston et al (2015) clarify that analysts should be aware of the strong assumptions needed by these types of scaling adjustments. To avoid these adjustments problem, we can use the administratively approved values. But an associated problem is that these values have been derived from subjective and arbitrary processes, instead of by quantitative and formal estimations.

In our study this technique is used to analyse the usefulness of previous research addressing the topic of Climate Change impacts on beaches leading to changes in tourist behaviour, for the context of islands destinations. Thus, the meta-analysis conducted aims to identify potentially transferable economic values coming from the analysis of the risk of beach loss, erosion and reduction of beach surface that can be employed in further similar research in insular contexts.

<sup>3</sup> The willingness to pay (WTP) refers to the maximum price at or below which a consumer would definitely buy one unit of a product. The willingness to accept (WTA) is the minimum amount of money that a person is willing to accept to abandon a good or to put up with something negative.

<sup>4</sup> When naming the case study (study site) we are referring to the places for which the literature has already calculated an economic value. On the other hand, when we talk about the policy case (policy site), we are mentioning the place in which those values taken from the literature are going to be applied.

### 3. METHOD

This paper uses the systematic review procedure to identify articles published in journals, addressing the study of climate change impacts on beach availability, erosion and surface reduction, and their subsequent effects on tourists behaviour. It examines a particular tourism segment (e.g. beach use or beach valuation) and a wide range of areas (e.g. tourist destinations all over the world with their micro destinations, protected areas, etc.), thus establishing a picture of current knowledge and issues in the area.

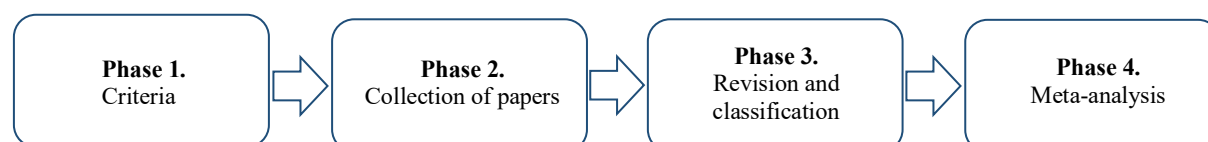
The review was conducted in four steps, and has taken place from August 2018 to February 2019, although it was reviewed and extended in August 2019 too. The first step consisted on establishing the criteria to select the relevant papers:

- Articles should be published in scientific journals with high impact, indexed in the databases Journal Citation Reports and Scopus. The main search source used was Google Scholar.
- The articles' main aim should be the study of economic impacts of Climate Change in the tourism sector due to beach erosion, beach surface reduction or beach loss. The analyses could include different scenarios of Climate Change impacts.
- The researches should include so far the risks of beach loss, beach erosion and/or beach surface reduction, together with the estimation of economic values of these risks occurrence.
- The estimation of the economic values should be related to tourists behavioral responses to the identified CC risk.

The second step of the process was the collection of papers. Once the risk was identified within the title or the content of the papers, the general impact studied in the article was determined, together with the distinction between demand or supply effect. An example and non-exhaustive list of keywords is the following: Climate Change, climate impacts, climate risk, tourist perception, benefit transfer, risk perception, environment management, environmental technical change, impact assessment, beach loss, beach surface availability, beach erosion, tourist behavior, willingness to pay, climate policy, tourism expenditure, destination choice, etc.

At this stage a speed reading (abstract, first paragraph, and as much text from relevant sections as needed) was necessary to classify the articles according to the following areas: research focus, theoretical foundations, conceptualization, geographical scope, methodologies employed, and management policies.

**Figure 1.** *Process for collection and review of existing literature regarding the economic valuation of the Climate Change risks and related policies on Tourism Behaviour*



The third step corresponded to the revision, classification and validation of the materials collected. It was checked that the risk and final analysis were in line with the criteria described in the first step. All sampled articles were tabulated along several perspectives. If an article sought to develop an in depth understanding of concepts by building on existing knowledge, the article was considered conceptual. Conversely, if an article tested original research or theory by employing human subjects or textual samples and statistical techniques, it was classified as empirical. The articles that were exclusively conceptual were discarded.

Those empirical and conceptual/empirical articles were further classified into quantitative versus qualitative streams based on predominant methodologies. Methods and models employed in quantitative studies were also identified. Other categories were created for the associated CC hazards being studied, the location of the study, and the behavioural and economic impacts analysed.

Manuscripts were classified according to three level of potential usefulness for benefit transfer (Low –L, Medium –M, High-H). To do this, the following criteria were employed:

- High usefulness is related to researches conducted in areas with similar spatial and socioeconomic characteristics of islands (i.e coastal destinations, outermost regions).
- Recent publications are more suitable to be used for benefit transfer.

- Price elasticity functions and macroeconomic indicators are the most useful measures to transfer economic values to other contexts.

The next section is dedicated to describe the materials collected and interpret the most relevant findings.

#### 4. FINDINGS

The review procedure resulted in a sample of 19 articles: 5 articles were published in journals related to economics and policy; other 5 articles were published in journals related to coastal management or conservation; and the rest were published in journals related to environmental topics. Moreover, one paper was published in the journal of *Tourism Management*; and another one in the journal *Annals of Tourism Research*. Table 1 presents the distribution of the final sample of articles considered for meta-analysis phase.

Some papers provide additional information on biophysical impacts due to climate change hazards and the estimated socio-economic impacts, expressed in different economic variables. Other columns in the table are dedicated to show methodology employed, the location of the study, the source and the usefulness classification.

**Table 1.** Journal articles measuring the impacts of climate change on tourist behaviour: beach loss, erosion and surface availability (2000-2019)

Hazard/ Physical impact	Behavioural effect / Economic impact	Method/ Model	Location	Source	Usefulness
SLR 25 cm – 45.6% of coastline sensitive to coastal squeeze	83% of tourists use beaches at risk.  Infrastructure up to 300m landward and within 5-10m along the coast is vulnerable to SLR: 11-14% of island surface and 62% of infrast. at risk.	Spatial analysis based - GIS model.	Martinique	Schleupner, (2008)	(L-to-M)
2 m inundation 24% of land loss - 7 m inundation 59% of land loss - By 2050, 50% of sandy shore lost (SLR 860mm)	Two scenarios developed: economic development first; sustainability first.	Spatial analysis based - GIS model.	Morocco	Snoussi et al (2008)	(M)
Negative impact of CC on coral reefs and beaches	Image worsened; 80% unwilling to re-visit for same price; Wealthy tourist contribute 40% GDP (Bonaire)	Survey – Principal Component Analysis	Bonaire and Barbados	Uyarra et al (2005)	(H)
Beach erosion	17-23% tourists opting for alternative destinations; Loss of tourism receipts imply losses of \$20m-\$56million	Survey	Australia	Raybould et al (2013)	(H)
Beach disappearance	Tourists would choose a different destination (39%). Protecting beaches from erosion and inundation is among the most preferred policies. Beach size among the most important environmental attributes determining destination choice.	Survey	Florida	Atzori et al (2018)	(L-to-M)
Beach replenishment (protection and adaptation measures)	Tourists express positive sentiment towards changed image of the beaches. Others have concerns from aesthetical points of view, but are aware of the necessity of protection measures.	Survey – Hypothetical scenarios	Playacar, Mexico	Buzinde et al (2010)	(L)
SLR, 25 cm by 2050	Redistribution of tourists flows triggers GDP loss ranging from 0.5% in Small Island States to almost no loss in Canada	CGE GTAP-EF (Global Trade Analysis Project) model.	Different countries	Bigano et al (2008)	(M)



<b>Hazard/ Physical impact</b>	<b>Behavioural effect / Economic impact</b>	<b>Method/ Model</b>	<b>Location</b>	<b>Source</b>	<b>Usefulness</b>
SLR by 2100: i) 516-1010 mm IPCC; ii) 1430 mm Rahmstorf; iii) Sardinia 1350 mm, flooding 5500 km <sup>2</sup> of coastal plains;	Subsequent loss of land will impact the environment and local infrastructures.	Digital Terrain Models (DTM)	1) North Italy- Adriatic 2) Gulf of Taranto; 3) Sardinia	Antonioli et al (2017)	(L-to-M)
SLR 0.5 m by 2100, no protection measures	Annual Direct Costs (no protection): 1) Europe: 7 billons; 2) Asia: 36 billons; 3) Rest of the world: 10,5 billons	Computable General Equilibrium (CGE) model	Global	Darwin and Tol (2001)	(L-to-M)
SLR, IPCC projections  Shoreline will retreat about 13m for 2020 and 52m for 2060.	31% of tourism facilities highly physically vulnerable to SLR; Beaches will lose on average GHC 227,500 per year; ↓ 2000 visitors per beach facility per holiday .	Historical orthophotos and topographic maps	Accra, Ghana	Sagoe-Addy and Addo (2013)	(M)
SLR 1000 mm Beach erosion	50-60% coastal at risk of erosion damage, and larger number would experience losses of beach assets.	Geo-referenced database	19 Caribbean Community (CARICOM) countries	Scott et al (2012)	(L)
El Niño events ↑ 76% erosion in winter	Economic losses estimated at over US\$11.5 billion (in 2016 dollars).	Aerial Light Detection and Ranging (Lidar) & Global positioning system-based (GPS)	6 regions of US West Coast in winter 2015- 2016	Barnard et al (2017); NOAA (2016)	(L)
Coral reef decline generate erosion of 65%- 100% after 10 years.	1) Implicit price of beach width was \$1.57/m/person/night (2009US\$) 2) revenue losses to the resorts of \$52-\$100 million over the next 10 years	Hedonic prices (properties around)	Dominican republic	Wielgus, Cooper, Torres and Burke (2010)	(M-to-H)
Coastal Erosion – Beachrock processes	Assesses beach users' willingness to pay for protecting European beaches WTP an annual tax in the range of 13.2€-16.4€/household	Contingent valuation	Greece	Kontogianni et al (2014)	(L-to-M)
Coastal Erosion & Adaptation	Visitors WTP for beach defence: 1) Mean WTPs 0.5€-1.49€/day. 2) Willing to donate on average 1.1€ every 5 years for beach defence	Contingent valuation	France Greece Italy	Koutrakis et al (2011)	(L-to-M)
SLR of 7 cm in 2030 and, depending on the hypotheses, of 35 cm, or perhaps even 1 m, by 2100	Mean WTP for beach protection is 36.4€ per household per year	Contingent valuation	France	Rulleau and Rey-Valette (2013)	(M)
Sea level rise and adaptation measures	Beach protection significant attention because beach tourism is economically significant. Additionally, beach nourishment is popular in alleviating erosion.	Case study	Barbados	Mycoo and Chadwick (2012)	(L)
SLR 50cm by 2050, Rounded up to 50% reduction in beach width	>50% visitors willing to pay to reduce beach erosion and improve beaches; Annual total WTP to avoid erosion: \$997,468 (2011 US Dollars); Annual loss of revenue of tourism sector: \$73m. (reduced 66.6%).	Contingent valuation	Colombia	Castano- Isaza, Newball, Roach and Lau (2015)	(M-to-H)
Beach erosion	Mean WTP per household for a 5 years period: \$78-\$124. Estimates for beach protection: \$62million-\$257million to reduce impact of beach erosion at 75km of beach (aprox. \$2.1million/km)	Contingent Valuation	Southeast Queenland, Australia	Windle and Rolfe (2014)	(H)

The meta review conducted sheds lights and shadows. By the side of lights, the review has allowed to gather values for the selected risk of Climate Change, however, these values are represented very differently: some papers look at the destination image or the choice of destination; while other focus on either beach use, beach protection or beach erosion.

Besides, the transferability of the economic values found is strongly conditioned by the extraordinary heterogeneity in the nature of the data provided and the different locations studied, and the methodology used to elicit them. It means that value transfer will be far from a simple, direct attribution of values from some places to the context of island destinations, but it will require a quite laborious data refining process. Notwithstanding, at this time it is worthwhile to remind that values mined from the literature are just one source, and not the main one, to evaluate climate change impacts on tourist behaviour when visiting island destinations.

With respect to the behavioural effect of climate change impact, some relevant information was found even if the variables in which it is expressed show dispersion in nature, and treating them jointly requires some operations to give them enough homogeneity. They differentiate each other either on the variable selected to refer to the behaviour (willingness/unwillingness to revisit, choice of alternative destination, loss of number of visitors, etc.) or on the criterion followed to delimitate the tourist destination.

It ranges from very specific economic valuation in terms of changes in willingness to pay for tourism and for a unit change in a particular environmental service, i.e., the beach width, to very general economic evaluation referred to a percentage of GDP due to a climate-related impact. Generally speaking, former-type data are more useful than latter-type ones. In some other cases, the obtained information focuses on the costs of some adaptation policies enabled to reduce tourism vulnerability to climate change. This information may be useful to make estimations of the economic value of climate change impacts based on avoided costs-type methodologies.

The methodological heterogeneity of the sources of data may also add complexity to the task of value transfer. The literature shows that some observed differences in the economic valuation are intrinsic to the methodologies used to elicit the values. In the information mined from the literature, most of the cases used contingent valuation, or its evolved version, discrete choice experiments, to estimate the average willingness to pay, or accept, of the targeted population for environmental changes that bring improved/worsened recreational experiences. The minority of collected values come from the application of travel costs and hedonic prices methodologies, while in some cases, these three methodologies are combined to elicit economic values.

Just a few study cases focus on islands scale. The economies of the European islands are mostly tourism-based, which is the chief activity in terms of GDP and employment, and highly significant in terms of land occupancy and environmental impacts. Additionally, the European islands have developed mostly coastal and marine tourism modalities, extraordinary sensitive to a wide range of climate change related hazards. They also hold highly vulnerable ecosystems, representing an important proportion of the European biodiversity. Taking all these specificities into account, the transference of economic values of climate change events from mainland located territories should be modulated for this set of islands' specificities.

#### **4.1. Changes in tourists' destination choice**

Within this group of articles, the study of Bigano et al. (2008) estimated the impacts of SLR on tourists' flows. The results suggest that 25 cm of sea level rise projected by 2050 would lead to a GDP loss ranging from 0.1% in South East Asia to almost no loss in Canada, while redistribution of tourist flows would correspond to GDP losses ranging from 0.5% in Small Island States to 0.0004% in Canada. Therefore, the study also highlights that both SLR and the redistribution of tourism flows would have different impacts in different parts of the world.

In Barbados, 77% of tourists declared unwillingness to return in case of beach surface reduction. This would translate into tourism revenues decreasing by as much as 46% (Uyarra et al., 2005). In Australia, where under different beach erosion scenarios the share of tourists opting for alternative destinations is estimated to be 17-23%, the drop of revenues would be as large as \$20-\$56 million p.a. (Raybould, 2013). However, many tourists claim to reconsider their choice if coastal protection measures are taken (Atzori et al., 2018). Buzinde et al. (2010) investigate the case of Playacar, Mexico, that was hit by severe beach erosion and undertook some protective measures, which were expected to have a strictly negative impact on tourists' perception.

Studies focused on extreme weather such as El Niño events (Barnard et al., 2017) revealed that the shoreline retreat among the six regions of the US West Coast in the winter of 2015-2016 was 76% above the normal winter erosion

rates. Similarly, the stormy winter of 2013-2014 along the Atlantic coast of Europe was found to have changed dramatically the equilibrium state (beach gradient, coastal alignment, and nearshore bar position) of the beaches (Masselink et al., 2016). The effects were found to vary depending on obliqueness of the waves, and lead not only to beach erosion, but also to beach rotation (Burvingt et al., 2016). The immediate economic impacts of events such as El Niño can be quite considerable, reaching US\$11.5 billion globally (NOAA, 2016). Regarding the effects on the demand side, the literature consistently finds a negative impact on tourist arrivals.

#### **4.2. Changes in tourists' activities and consumption**

Due to Climate Change the Mediterranean region will become too hot in summer but a more pleasant destination in the shoulder seasons (Amelung & Viner, 2006; Amelung et al., 2007). For the case of Balearic Islands the studies predict that, while these changes may be even favourable from resource management and biodiversity point of view, the effects from an economic and social perspective are likely to be detrimental. According to the results obtained by Gómez-Martín et al. (2014), many tourists switched to indoor activities and 25% reported a substantial increase in water consumption.

The studies also highlight that perceptions as well as behaviour are heterogeneous across respondents of different age: younger generations are less susceptible to extreme weather conditions than the elderly. Nevertheless, a 25cm SLR was estimated to pose a risk on 87% of beaches used for tourism (Schleupner, 2008).

#### **4.3. Effects of adaptation measures**

The analysis carried out by Buzinde et al. (2010) revealed that tourists adapt their views and attitudes when protection measures are used at beaches: some express positive sentiment towards the changed image of the beaches while others, although expressing concerns from aesthetical points of view, are still aware of the necessity of protection measures, and are willing to accept them in the light of Climate Change. Consequently, some countries have begun to invest in a variety of adaptation initiatives such as beach protection and artificial beach nourishment (Mycoo & Chadwick, 2012). Such measures are obviously costly, but ignoring mitigation and adaptation strategies may lead to much higher losses.

Darwin & Tol (2001) estimate that if no protection measures take place, a 0.5 meters SLR in 2100 would have the annualised total cost of about US\$43 billions, with severe differences across regions: US\$7 billions in Europe and US\$36 billions in the Asian region. However, adopting an optimal protection package would reduce total cost, thus resulting in US\$10.5 billions for the whole world. Importantly, the authors find that international trade is going to smoothen disparities in losses by redistributing from regions with relatively high to regions with low damages.

Unfortunately, literature referred to the relationship between climate-induced impacts and its effect on the destination image is almost inexistent. We sought this potential relationship as changes in the destination image are good predictors of tourists' destination choice, expenditure and satisfaction. However, it is necessary to carry out a second round of searches to try to find some related evidence, at least performing as a proxy of this relationship.

### **5. CONCLUSIONS**

The meta-analysis conducted allows to obtain an overview of what has been studied in the last two decades regarding the impact of Climate Change risk of beach loss in tourism behaviour, and which may be the potential gaps within the topic. Moreover, an effort has been made to determine which of the results could potentially be transferred directly.

However, in future research a refinement of this first search will be made, and the methodologies presented will be applied more thoroughly in order to obtain useful values and results from the benefit transfer methodology and from different estimations, in order to apply them to the European islands context.

It should be remarked the very few publications found in the specific context of an integrated approach of the impact of climate change risk of beach loss in tourism behaviour, meaning, starting the analysis from the physical impacts until the economic or behavioural impact, passing through the effect on the environmental services. The reduced amount of publications found could be a potential measure of the lack of involvement of the scientific community with this specific topic. Nevertheless, the authors suggest extending the search both to a longer time period and to a variety of research resources such as books, project reports, doctoral dissertations, etc.

The conclusion of the meta-evaluation is that greater multidisciplinary methods are needed, and that researches need to give more consideration to the development of knowledge in the area as a whole. Moreover, the available data does not deal with all the potential impacts that can result from beach alterations due to CC, unsuitable for an integrated approach to risk assessment on tourist behaviour. Among the potential available socio-economic impacts, those which can be utilized in a value transfer context are the ones related to willingness to pay and tourism expenditure. Finally, findings confirm that the economic impacts of this environmental threat would imply large reductions in the number of tourists visiting tourist destinations and relevant amount of monetary damages.

## REFERENCES

- Amelung, B., Nicholls, S., Viner, D. (2007). Implications of Global Climate Change for Tourism Flows and Seasonality, *Journal of Travel Research*, 45:285-296
- Amelung, B., Viner, D. (2006). Mediterranean Tourism: exploring the future with the Tourism Climatic Index, *Journal of Sustainable Tourism*, 14(4):349-366
- Anning, D., Ware, D., Raybould, M., & Lazarow, N. (2013). Valuing beach and surf tourism and recreation in Australian sea change communities, *In 4<sup>th</sup> Queensland Coastal Conference*, 1-7. Queensland: Bond University.
- Antonioli, F., Anzidei, M., Amorosi, A., Presti, V. L., Mastronuzzi, G., Deiana, G., ... & Marsico, A. (2017) Sea-level rise and potential drowning of the Italian coastal plains: Flooding risk scenarios for 2100, *Quaternary Science Reviews*, 158, 29-43.
- Atzori, R., Fyall, A., & Miller, G. (2018). Tourist responses to climate change: Potential impacts and adaptation in Florida's coastal destinations, *Tourism Management*, 69, 12-22.
- Barnard, P. L., Hoover, D., Hubbard, D. M., Snyder, A., Ludka, B. C., Allan, J., ... & McCandless, D. (2017) Extreme oceanographic forcing and coastal response due to the 2015–2016 El Niño, *Nature Communications*, 8, 14365.
- Bateman, I. J., & Jones, A. P (2003) Contrasting conventional with multi-level modeling approaches to meta-analysis: expectation consistency in UK woodland recreation values, *Land Economics*, 79(2), 235-258.
- Bergstrom, J. C., & De Civita, P. (1999) Status of benefits transfer in the United States and Canada: a review, *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 47(1), 79-87.
- Bigano, A., Bosello, F., & Roson, R. (2008). Economy-wide impacts of climate change: a joint analysis for sea level rise and tourism, *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 13(8), 765-791.
- Burvingt, O., Masselink, G., Russell, P., & Scott, T. (2016). Beach response to consecutive extreme storms using LiDAR along the SW coast of England, *Journal of Coastal Research*, 75(sp1), 1052-1056.
- Buzinde, C. N., Manuel-Navarrete, D., Yoo, E. E., & Morais, D. (2010). Tourists' Perceptions in a Climate of Change: Eroding Destinations, *Annals of Tourism Research*, 37(2), 333-354.
- Castañó-Isaza, J., Newball, R., Roach, B., & Lau, W. W. (2015). Valuing beaches to develop payment for ecosystem services schemes in Colombia's Seaflower marine protected area, *Ecosystem services*, 11, 22-31.
- Ciucci, E., Calussi, P., Menesini, E., Mattei, A., Petralli, M., & Orlandini, S. (2013). Seasonal variation, weather and behavior in day-care children: a multilevel approach, *International Journal of Biometeorology*, 57, 845-856.
- Darwin, R. F., & Tol, R. S. (2001) Estimates of the economic effects of sea level rise, *Environmental and Resource Economics*, 19(2), 113-129.
- Davies, H.T.O., Nutley, S.M., & Smith, P.C. (1999). Editorial: What works? The role of evidence in public sector policy and practice, *Public Money and Management*, 19(1), 3–5.
- Denstadli, J. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). More clouds on the horizon? Polar tourists' weather tolerances in the context of climate change, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(1), 80-99.
- Finn, C.E., Stevens, F.I., Stufflebeam, D.L., & Walberg, H. (1997). The New York City public schools integrated learning systems project: Evaluation and meta-evaluation, *International Journal of Educational Research*, 27(2), 159–174.
- Goh, C. (2012). Exploring impact of climate on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 1859-1883.
- Gómez-Martín, M. B., Armesto-López, X. A., & Martínez-Ibarra, E. (2014). The Spanish tourist sector facing extreme climate events: a case study of domestic tourism in the heat wave of 2003, *International Journal of Biometeorology*, 58(5), 781-797.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C. M., Ceron, J. P., & Dubois, G. (2012). Consumer behaviour and demand response of tourists to climate change. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 36-58.
- Hemer, M. A., Fan, Y., Mori, N., Semedo, A., & Wang, X. L. (2013). Projected changes in wave climate from a multi-model ensemble. *Nature Climate Change*, 3(5), 471-476.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Jackson, G. B. (1982). *Meta-analysis: Cumulative research findings across studies*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kontogianni, A., Damigos, D., Tourkolias, C., Voutsoukas, M., Velegrakis, A., Zanou, B., & Skourtos, M. (2014) Eliciting beach users' willingness to pay for protecting European beaches from beachrock processes, *Ocean & Coastal Management*, 98, 167-175.
- Koutrakis, E., Sapounidis, A., Marzetti, S., Marin, V., Roussel, S., Martino, S., ... & Malvárez, C. G. (2011) ICZM and coastal defence perception by beach users: lessons from the Mediterranean coastal area, *Ocean & Coastal Management*, 54(11), 821-830.
- Li, H., Song, H., & Li, L. (2016). A Dynamic Panel Data Analysis of Climate and Tourism Demand: Additional Evidence, *Journal of Travel Research*, 56(2), 158-171.



- Martín, B. G., López, X. A. A., & Iglesias, M. C. (2017). Percepción del cambio climático y respuestas locales de adaptación: el caso del turismo rural, *Cuadernos de Turismo*, 39, 287-310.
- Masselink, G., Castelle, B., Scott, T., Dodet, G., Suanes, S., Jackson, D., & Floch, F. (2016). Extreme wave activity during 2013/2014 winter and morphological impacts along the Atlantic coast of Europe, *Geophysical Research Letters*, 43(5), 2135-2143.
- Mycoo, M., & Chadwick, A. (2012). Adaptation to climate change: the coastal zone of Barbados, *In Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Maritime Engineering* (Vol. 165, No. 4, pp. 159-168). Thomas Telford Ltd.
- NOAA (2016) The 2015-16 El Niño, Science and Technology Infusion Climate Bulletin NOAA's National Weather Service 41st NOAA Annual Climate Diagnostics and Prediction Workshop Orono, ME, 3-6 October 2016.
- Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jilings, C. (2001). *Meta-study of qualitative health research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pike, S., & Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions, *Journal of Travel Research*, 42, 333-342.
- Raybould, M., Anning, D., Ware, D., & Lazarow, N. (2013) Beach and surf tourism and recreation in Australia: Vulnerability and adaptation. Bond University.
- Rosselló, J., & Waqas, A. (2016). The Influence of Weather on Interest in a "Sun, Sea, and Sand" Tourist Destination: The Case of Majorca, *Weather, Climate, and Society*, 8(2), 193-203.
- Rulleau, B., & Rey-Valette, H. (2013) Valuing the benefits of beach protection measures in the face of climate change: a French case-study, *Journal of Environmental Economics and Policy*, 2(2), 133-147.
- Rutty, M., & Scott, D. (2010). Will the Mediterranean become "too hot" for tourism? A reassessment, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(3), 267-281.
- Sagoe-Addy, K., & Addo, K. A. (2013). Effect of predicted sea level rise on tourism facilities along Ghana's Accra coast, *Journal of Coastal Conservation*, 17(1), 155-166.
- Schleupner, C. (2008) Evaluation of coastal squeeze and its consequences for the Caribbean island Martinique, *Ocean & Coastal Management*, 51(5), 383-390.
- Scott, D., Simpson, M. C., & Sim, R. (2012). The vulnerability of Caribbean coastal tourism to scenarios of climate change related sea level rise, *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6), 883-898.
- Scott-Little, C., Hamann, M., & Jurs, S. (2002). Evaluations of after-school programs: A metaevaluation of methodologies and narrative synthesis of findings, *American Journal of Evaluation*, 23(4), 387-419.
- Snoussi, M., Ouchani, T., & Niazi, S. (2008) Vulnerability assessment of the impact of sea-level rise and flooding on the Moroccan coast: the case of the Mediterranean eastern zone. *Estuarine, Coastal and Shelf Science*, 77(2), 206-213.
- Turner, R. K., & Pearce, D. W. (1990). The ethical foundations of sustainable economic development, *International Institute for Environment and Development*.
- Uyarra, M. C., Cote, I. M., Gill, J. A., Tinch, R. R., Viner, D., & Watkinson, A. R. (2005). Island-specific preferences of tourists for environmental features: implications of climate change for tourism-dependent states, *Environmental Conservation*, 32(1), 11-19.
- Weed, M.E. (2005). Sports tourism. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management*, pp. 305-322. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Weed, M. (2006). Sports tourism research 2000-2004: A systematic review of knowledge and a meta-evaluation of methods, *Journal of Sport & Tourism*, 11(1), 5-30.
- Wielgus, J, Cooper, E., Torres, R. & Burke, L. (2010) Coastal capital: Dominican Republic. Case studies on the economic value of coastal ecosystems in the Dominican Republic. Washington DC, USA: World Resources Institute.
- Windle, J., & Rolfe, J. (2014). Estimating the nonmarket economic benefits of beach resource management in southeast Queensland, Australia, *Australasian Journal of Environmental Management*, 21(1), 65-82.
- Woodside, A.G., & Sakai, M.Y. (2001). Meta-evaluations of performance audits of government tourism marketing programs, *Journal of Travel Research*, 39, 369-379.



## LES ELEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DES HOTELS, L'EXPERIENCE VECUE ET LA SATISFACTION DES TOURISTES DES HOTELS D'AGADIR : ETUDE DESCRIPTIVE

**Omar EL AMILI:** Enseignant chercheur FSJES, Université IBN ZOHR, Maroc  
(O.elamili@uiz.ac.ma )

**Lahoussine ABOUDRAR :** Enseignant chercheur FSJES, Université IBN ZOHR, Maroc  
([l.aboudrar@uiz.ac.ma](mailto:l.aboudrar@uiz.ac.ma))

**Aziz EL OUARDI :** Docteur en Sciences de Gestion , Université IBN ZOHR, Maroc  
(a.elouardi@uiz.ac.ma)

### Résumé

L'arrivée sur le marché marocain de chaînes hôtelières étrangères qui importent de nouvelles styles d'atmosphère et offrent à leurs clients un environnement physique luxueux.. D'autre part, les touristes viennent rarement pour le service de base que pour connaître l'hébergement, mais prennent plaisir à flâner dans les espaces offerts par l'hôtel et cherchent à passer des expériences amusantes et inoubliables. En interagissant avec les éléments environnementaux de base mais également périphériques (restaurant, bar, piscine, spa ... etc). Cette communication a pour objectif de réaliser une étude descriptive des éléments de l'environnement physique perçu des hôtels classés de la ville d'Agadir, de l'expérience vécue, et la satisfaction du client à l'égard de sa visite. Notre étude a consisté en premier lieu à opérationnaliser les variables de notre recherche relatives aux dimensions, environnement physique, expérience vécue, satisfaction et intention de retour. En second lieu , nous avons réalisé une analyse descriptive de la population étudiée et des différentes dimensions de notre échelle.

**Mots-clés:** échelle de mesure, expérience vécue, environnement physique, satisfaction, intention de retour

### Abstract

This communication aims to build a scale of measurement to study through a quantitative study the impact of the perceived physical environment of classified hotels of the city of Agadir on the lived experience, and thus the customer satisfaction with respect to his visit. The arrival on the Moroccan market of foreign hotel chains that import new styles of atmosphere and offer their customers a luxurious physical environment. On the other hand, tourists rarely come for the basic service that to know the accommodation but take pleasure in strolling through the spaces offered by the hotel and looking for fun and unforgettable experiences. By interacting with the basic environmental elements but also peripherals (restaurant, bar, swimming pool, spa ... etc), our study consisted first of all in operationalizing the variables of our research related to dimensions, physical environment, lived experience, satisfaction and return intention. Second, we conducted a descriptive analysis of the population studied and the different dimensions of our scale..

**Key words:** measurement scale, lived experience, physical environment, satisfaction, intention to return

Au niveau local, force est de constater que quelques entités hôtelières de la ville d'Agadir affichent des performances importantes même en période de crise de destination alors que d'autres hôtels classés de la ville connaissent des difficultés même en période de florescence de la destination. Ce constat, nous a amené à poser la question sur les variables pouvant expliquer cet état de fait.. En effet, on assiste dans les dernières années à l'arrivée sur le marché marocain de chaînes hôtelière étrangères qui importent des styles d'atmosphère nouveaux et proposent à leurs clients un environnement physique luxueux. Ces entrants cassent les codes de design préétablis par les entités existantes qui n'hésitent pas à revoir leurs atmosphères de service de telle sorte à rester concurrentielles

D'autre part, le consommateur de cette fin de siècle est de plus en plus à la recherche de plaisir (Filser, 1996 ; Pras, 1999). Les touristes viennent rarement pour le service de base seulement à savoir l'hébergement, mais prennent plaisir à flâner dans les espaces offerts par l'hôtel et cherchent à passer des expériences ludiques et mémorables en interagissant avec les éléments environnementaux des services de base mais aussi périphériques (restaurant, bar, piscine, spa...etc), (Cox et Moschis, 1990 ; Cottet et Vibert, 1999).

Ainsi en agissant sur les éléments de l'environnement physique (musique, odeur, couleurs, personnel en contact...), les entités hôtelières peuvent faire vivre à leurs clients des expériences mémorables pouvant améliorer leur satisfaction et par conséquent leur intentions de retour (Clarke et Schmidt, 1995).

Au Maroc, l'étude de l'environnement physique dans les hôtels est intéressante à plusieurs égards Partant de ces constats et s'inscrivant dans une perspective à la fois de court terme, à travers l'analyse de l'expérience vécue, mais aussi de long terme intégrant un aspect de la fidélité (intention de retour), cette recherche a pour objectif principal de mettre en évidence l'impact de l'environnement perçu des hôtels classés de la ville d'Agadir sur l'expérience vécue, la satisfaction du client à l'égard de sa visite et sa fidélité à l'hôtel.

Nous souhaitons à travers le présent article de mener une étude descriptive, suite aux résultats ressortis de l'étude qualitative (El amili, El ouardi 2019) concernant les dimensions retenues du modèle.

L'objet de la première section du présent article, est de présenter, le dispositif méthodologique adopté, l'opérationnalisation des variables étudiées, l'élaboration du questionnaire d'enquête, la procédure de collecte des données et le choix des items avec les diverses modifications menées (génération, modification et suppression d'items) suite aux consultations d'experts et à la démarche du pré-test.

Dans la deuxième section, nous expliciterons la structure de notre population d'étude et les résultats de l'analyse descriptive des différentes dimensions de notre échelle.

## **1.FONDEMENTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DES ECHELLE DE MESURE DES VARIABLES**

L'absence de mesures précise pour certaines variables de notre modèle conceptuel et le manque d'étude empirique en relation avec notre champ et contexte de recherche justifie le recours à cet essai de construction d'un nouvel instrument de mesure. Les informations fournies par le terrain de la recherche (l'analyse exploratoire, El amili, El ouardi 2019) et la littérature (indicateurs de mesure) constituent la source de conception de l'échelle de mesure nécessaire à l'enquête empirique.

### **1-1 Opérationnalisation des variables**

#### ***1.1.1 L'environnement physique des services hôteliers***

Dans les trois dernières décennies, et suite à l'évolution des réflexions dans les domaines du marketing expérientiel et atmosphérique ayant pour conséquence d'assimiler les points de vente en général à des théâtres (Grove, Fisk et Bitner 1992), l'environnement physique prend de plus en plus d'importance en tant que vecteur concourant dans la création d'une expérience favorable aussi bien pour les clients que pour les autres occupants du lieu.

Dans le domaine des services, il est à noter que Bitner (1992) fut le premier auteur à s'intéresser à l'environnement physique en tant que ressource tangible permettant d'atteindre les buts à la fois organisationnels (par rapport au personnel), mais aussi et surtout marketing (par rapport aux clients). Cet auteur a intégré la notion du servicescene et du servicscape mieux adaptées au contexte des services.

Ainsi, afin d'appréhender les différentes facettes de ce concept, nous avons utilisé l'échelle développée par Plichon (1998) et nous l'avons adaptée à la classification Hoffman et Turley (2002). Cette dernière, construite à partir des travaux de Baker (1986), de Greenland et Mc Goldrick (1994) et de Baker, Grewal et Parasuraman (1994), se décompose en six dimensions, à savoir les facteurs extérieurs, les facteurs intérieurs fonctionnels, les facteurs intérieurs ambients, les facteurs intérieurs décoratifs, les facteurs liés à la restauration et les facteurs sociaux. Tandis que les cinq premières composantes de cette mesure font référence à l'environnement physique de l'hôtel proprement dit, la dernière s'intéresse à son environnement social. Suite à l'analyse psychométrique de cette échelle, 44 items ont été retenus issus à la fois de la littérature mais aussi de notre étude qualitative à partir de l'analyse des commentaires en ligne des clients ayant relaté leurs expérience de souvenir par rapport à ces hôtels classés de la ville d'Agadir . Pour chacun d'entre eux, les répondants faisaient part de leurs opinions à l'aide d'une échelle de type Likert à six niveaux (complètement en désaccord, complètement en accord).

### ***1.1.2 La satisfaction***

Pour opérationnaliser le concept, nous suggérons de mesurer la satisfaction client de manière globale, c'est-à-dire envers le séjour dans son ensemble. Les attributs du service touristique sont considérés comme indissociables et structurés de manière à former un tout que seule une évaluation globale peut arriver à saisir. L'échelle de mesure retenue est composée d'un seul item. En effet, la majorité des mesures issues de l'approche globale sont composées d'un seul item. Ce choix repose sur le constat que les instruments mono-items peuvent améliorer la qualité de la mesure par rapport à des instruments multi-items (Labarbera et Mazursky, 1983 ; Kekre, Krishnan et Srinivasan, 1995 cités par Fornerino et al, 2008).

Nous avons donc adopté la mesure la plus courante où l'on demande aux clients d'indiquer leur degré de satisfaction du séjour dans sa globalité sur une échelle bipolaire de type Likert à 6 niveaux allant de « Très insatisfait » à « Très satisfait »

### ***1.1.3 L'expérience vécue***

Pour mesurer ce concept nouveau, on a eu recours à la faible littérature dans ce domaine. En effet, Lemke et al. (2006) en menant une recherche auprès de 20 entreprises en B to B et 20 en B to C démontrent qu'il existe cinq éléments clé qui caractérisent l'expérience : l'aspect émotionnel, l'impact social, les relations avec l'entreprise, les relations interpersonnelles avec les autres clients et l'atmosphère.

Schmitt (1999 p. 57).) Considère, à son tour, que toute expérience présente les trois dimensions de l'esprit : sensations, sentiments et pensées auxquelles il ajoute deux autres dimensions qui sont le comportement de l'individu à travers le temps et la relation avec les autres. Il figure parmi les premiers auteurs proposant une gestion managériale de l'expérience. Selon cet auteur, l'entreprise dispose de cinq leviers d'actions ou SEMs (Strategic Experiential Modules) : il faut exciter les sens (« sense ») et les sentiments (« feel ») des clients, les inciter à penser (« think »), à agir (« act ») et à se sentir liés au produit (« relate »).

Ainsi, pour mesurer ce concepts, nous avons empreinté cette décomposition de schmitt (1999) en mesurant chaque module par un item sur une échelle de type likert bipolaire à cinq niveaux « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

#### ***1.1.4 L'intention de retour***

Définie par Ajzen (1991) comme la « représentation cognitive d'un individu de son degré à être prêt à adopter un comportement », l'intention, même si elle n'est pas tout à fait une réponse comportementale, s'est imposée dans les recherches comme variable dépendante de la satisfaction et comme antécédent du comportement.

La fidélité est ici analysée en termes d'intentions de fidélité. Nous nous inspirons, pour cela, des items identifiés dans les études antérieures (Garbarino et Johnson, 1999). Cette mesure a donc été effectuée au moyen de deux questions que nous avons insérées à deux endroits distincts dans le questionnaire. Les formats choisis étaient différents pour les deux questions, ce qui permettait de vérifier la stabilité des réponses sans impression de redondance.

**Tableau 1: Items de l'échelle de mesure de l'intention de revenir**

#### **Mesure de l'intention de revenir**

<b>Variables</b>	<b>Items</b>
<b>INTENT1</b>	Dans le futur, pensez-vous revenir dans cet hôtel? (1 = aucune chance à 6 = je suis certain de revenir)
<b>INTENT2</b>	Sur une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité pour que vous reveniez en séjour dans cet hôtel ?

Source : Elaboré par nos soins

#### **1.2 La structure du questionnaire final**

Une fois la première version du questionnaire est préparée, un prétest a été envisagé pour mettre à l'épreuve le côté forme des différentes questions, leur ordonnancement, leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités des réponses proposées aux répondants. Pour se faire, des experts dans le domaine académique (Enseignants chercheurs) notamment

dans le domaine du tourisme sont consultés plusieurs fois à propos de plusieurs points durant le développement de l'instrument. Par la suite, la version initiale du questionnaire est testée auprès d'experts en hôtellerie, notamment managers et quelques propriétaires ou actionnaires de quelques unités hôtelières à Agadir, Marrakech et Essaouira pour donner leurs points de vue. Le « feedback » obtenu de ces experts est utilisé pour ajuster le contenu du questionnaire.

Le questionnaire final a ensuite été structuré de la manière suivante :

Trois questions d'information générale, 44 questions pour la perception de l'environnement physique, cinq questions pour l'expérience vécue, une question pour la satisfaction, deux questions pour l'intention de retour et quatre questions pour les variables sociodémographiques.

**Tableau 2: La structure du questionnaire**

Contenu	Variable de mesure	Nombre de question	Type d'échelle de mesure
Information générale	objectif de visite, fréquences de revisite, type d'accompagnement,	3	Nominale
Extérieur de l'hôtel	Proximité de l'hôtel par rapport aux centres d'interet, proximité de l'hôtel par rapport à la mer, vue de la chambre, parking, architecture extérieur du bâtiment	5	Echelle
Intérieur fonctionnel	Propreté de la chambre, propreté du hall d'entrée et couloirs, taille des chambres, literie de la chambre, fonctionnement des appareils électroniques, salle de bain, confort du mobilier, accès internet, climatisation, sanitaires, signalétique, éclairage, piscine, centre de détente, bar, accès à des documents de presse et guides touristiques	16	Echelle
Intérieur ambiant	Animations, musique au niveau de l'hôtel, boite de nuit, senteurs diffusées, éclairage d'ambiance, le niveau de bruit	6	Echelle
Intérieur décoratif	Revêtements muraux, revêtements sol, architecture interieure, accessoires de	4	Echelle



	décoration		
Restaurant	Qualité des plats, quantité des plats, diversité des menus, fraîcheur des produits	4	Echelle
Variables sociales	Nombre de personnel en contact, disponibilité du personnel, courtoisie du personnel, apparence global du personnel, comportement du personnel, nombre des autres clients, bruit des autres clients, apparence des autres clients, comportement des autres clients	9	Echelle
Expérience vécue	L'hôtel propose un désign intéressant, l'hôtel plonge dans une certaine ambiance, l'hôtel stimule la curiosité et l'imagination, l'hôtel rappelle des activités à pratiquer, l'hôtel facilite les relations entre individus	5	Echelle
Variables sociodémographiques	sexe, âge, éducation, nationalité	4	Nominale
satisfaction	Niveau de satisfaction globale	1	Echelle
Intention de retour	Intention de revenir, probabilité de revenir	2	Echelle

Source : élaboré par nos soins

### 1.3 L'échantillonnage et le recueil des données

Dans notre recherche, la population cible est très difficile à définir. Elle concerne notamment les touristes qui s'hébergent dans les hôtels classés de la ville d'Agadir. Il a été pratiquement difficile d'obtenir des informations sur l'ensemble de la population à étudier ou de trouver une base de sondage préétablie concernant le phénomène organisationnel à étudier. La population de cette recherche est composée de tous les touristes ayant séjournés dans les hôtels classés de la ville d'Agadir. Cependant, pour bien apprécier l'expérience vécue, nous avons éliminé de cette base les clients ayant passé moins de quatre nuitées. Nous avons également exclu les enfants de moins de 12 ans. Pour faire face à cette situation, nous avons pensé aux méthodes de choix raisonné, qui reposent principalement sur le jugement du chercheur. Ainsi, nous avons défini un échantillon de convenance en essayant de respecter, au tant que faire se peut, les quotas en matière de nationalité et de classe d'hôtel selon les statistiques disponibles au CRT.

Quant à la taille de l'échantillon, elle a été déterminée à partir de la réflexion élaborée par Perrien, Chéron et Zins (1983, p. 182) : « *le nombre d'énoncés ne doit pas excéder le nombre de répondants dans le ratio de 1 pour 10 (si vous avez 200 répondants, une échelle ne doit pas comporter plus de 20 énoncés)* ». Notre questionnaire contient 55 énoncés et si on prévoit un minimum de six répondants par énoncé et un maximum de 10, notre échantillon devrait avoir une taille comprise entre 330 et 550 répondants.

Dans notre recherche, nous avons opté pour le choix en face à face comme mode d'administration. L'enquêteur reste à côté des répondants jusqu'à ce qu'ils finissent de remplir le questionnaire afin de les aider à le renseigner et le cas échéant leur expliquer le sens de quelques questions. Cependant, étant donné que le questionnaire est simple et ne nécessite pas un temps énorme pour le remplir (environ 10 mn) et dans la mesure où on saisit les répondants pendant la veille de leur départ, quelques touristes ont préféré le remplir dans leur chambre et nous nous laisser le lendemain à la réception.

Sur mille questionnaires distribués, six cent douze ont été récupérés. 148 questionnaires furent refusés à cause de réponses incomplètes ou incohérentes. Au final, 464 questionnaires ont été choisis pour l'analyse. Nous estimons que cet échantillon compris entre 330 et 550 est suffisant pour étudier les liens entre les variables que nous avons mobilisées et mener nos analyses statistiques qui feront l'objet du point suivant.

## 2. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE

L'objectif général de cette recherche est de ressortir les facteurs de l'environnement physique d'un hôtel sur lesquels il est possible d'agir pour faire vivre une expérience mémorable aux clients, maximiser leur satisfaction globale et élever, par conséquent, leur taux de retour. La présente section vise à présenter les descriptifs préliminaires de notre population d'étude, les résultats de l'analyse descriptive des dimensions de notre échelle

### 2.1 Descriptif de la population étudiée

Nous dresserons, dans ce qui suit, le portrait des clients interrogés ainsi que des hôtels où s'est déroulée notre enquête.

#### Les hôtels où s'est déroulé l'enquête

Tableau 3 : Les hôtels où s'est déroulée notre enquête quantitative

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Ajyad	56	12,07	12,07

Al Mouggarr	44	9,48	9,48
atlantic palace	4	0,86	0,86
beach club	92	19,83	19,83
iberostar founty beach	18	3,88	3,88
jardins d'agadir	6	1,29	1,29
Kenzi Europa	26	5,60	5,60
palm beach	30	6,47	6,47
Robinson	34	7,33	7,33
Royal Atlas	42	9,05	9,05
Tamlalet	112	24,14	24,14
Total	464	100	100

Le nombre de clients enquêtés s'élève à 464, leur répartition par hôtel se présente dans le tableau ci-dessous, comme on peut le remarquer, l'ensemble de la clientèle enquêtée concerne les clients ayant séjourné dans des hôtels de type club. Nous avons essayé de choisir des hôtels aussi différents que possible par rapport à la clientèle habituelle, par rapport à leur emplacement, par rapport à leur animation...etc, pour pouvoir apprécier, dans sa richesse, l'expérience vécue au sein de ses Etablissements. En effet, au sein des hôtels clubs, les clients vivent des expériences riches sur le côté affectif, mais aussi disparates par rapports aux services offerts. Ainsi, au sein de ces entités, tous les aspects relatifs à l'environnement physique de la prestation sont présents et leur perception par les clients conditionne largement, leur expérience vécue et leur satisfaction.

### **La classe de l'hôtel**

la répartition des clients enquêtés par classe d'hôtel, montre que plus de 48% ont séjournés dans un hôtel de classe 4, environ 40% dans des hôtels de classe 3 et seulement 16% dans des hôtels de classe 5. Cette répartition n'est pas surprenante vu que la plupart des hôtels d'Agadir sont de classe 4.

### **La fréquence de visite**

Plus de 63% des clients enquêtés ont visité Agadir une à deux fois et 37% seulement l'ont visité plus de 3 fois. Cette information est pertinente pour notre analyse étant donné que les clients ayant visité un hôtel plus d'une fois ont théoriquement tendance à calquer leurs attentes sur les expériences antérieures plus que sur les recommandations d'amis ou les diverses publicités faites par les enseignes hôtelières.

**L'objet de visite**

Pour ce qui est de l'objet de la visite, l'on remarque que plus de 83% des clients visitent la ville et séjournent dans ses hôtels pour des fins de loisir. 11% d'eux viennent pour des séjours d'affaires. Les autres, soit 5,6% des clients enquêtés viennent pour d'autres motifs, notamment pour des raisons scientifiques à savoir des congrès ou autres manifestation en relation avec la recherche, mais aussi pour des manifestations sportives ou culturelles. Ceci s'explique en fait par la vocation touristique de la ville dédiée principalement à un tourisme de masse balnéaire valorisant les 3 S (sun, sea and sand ).

**La nationalité**

la clientèle interne vient en première position avec un pourcentage d'environ 28% suivie de la clientèle française (24%), puis allemande (20,70%), et ensuite le royaume uni (environ 10%). Les autres clients, soient environ 20% de la population enquêtée concerne notamment les espagnols, russes, italiens et les pays du golf. Cette structure reprend plus au moins fidèlement celle de la clientèle d'Agadir qui séjourne dans les hôtels classés.

**Le type d'accompagnement durant le séjour**

Concernant le type d'accompagnement durant le séjour, les voyageurs individuels viennent en tête avec environ 40% de touristes enquêtés, suivis des familles avec enfants avec plus de 31% de touristes et ensuite les couples sans enfants avec un pourcentage d'environ 28% des interrogés. Ceci n'est pas surprenant vu que la plupart des hôtels où s'est déroulée notre enquête concerne des hôtels qui proposent des formules « all inclusive » qui attire à la fois des familles avec enfants mais aussi des voyageurs individuels venus passer des séjours plein d'animation et d'émotion au moindre tarif. En effet, cette formule offre, outre une animation diversifiée, des espaces de jeux pour enfants et des activités annexes (Spa, salle de sports, piscines animés, espaces de restauration...) où les touristes peuvent se divertir sans avoir à quitter l'hôtel.

**L'âge**

En ce qui concerne l'âge, l'on remarque que plus de 77% de la clientèle enquêtée ont un âge de 26 à 60 ans, avec plus de 41% ayant un age entre 41 et 60 ans, plus de 12% des clients interrogés ont un âge inférieur à 25 ans. Cette population concerne majoritairement les voyageurs individuels. Nous avons évité d'administrer le questionnaire à des enfants de bas âge étant donné qu'ils sont toujours accompagnés de leurs parents qui ont une probabilité de renseigner le questionnaire. Nous remarquons au passage que les clients ayant plus de 60 ans

représentent plus de 10% de la population enquêtée. En effet, la ville d'Agadir, en tant que ville côtière connue par son soleil sur presque toute l'année attire ce genre de clients souvent retraités et qui viennent passer des fois des séjours prolongés dans des entités hôtelières souvent de classe 3.

### **Le Genre**

Concernant le sexe des individus, nous avons administré notre questionnaire à 206 femmes, ce qui représente 44,40% de notre échantillon et à 258 hommes représentant 55,60% de la clientèle enquêtée. Le pourcentage plus au moins élevé de femmes n'est pas surprenant étant donné que pour les familles avec enfants, tantôt on interroge le père, tantôt la mère. Le même constat est valable pour les couples sans enfants. Cependant, au niveau des voyageurs individuels, il faut reconnaître que la plupart des individus enquêtés sont de sexe masculin, sachant que les questionnaires renseignés souvent à deux ont été attribués à des hommes par les enquêtés.

### **Le niveau d'étude**

Pour ce qui est du niveau d'études, notre échantillon est composé de 72% de clients ayant un niveau universitaire. 25% ont un niveau collégial. Presque 3% seulement ont un niveau secondaire et primaire. Ce qui est normal, étant donné les tranches d'âges, et les nationalités des interviewés qui pour voyager ont un niveau de vie leur permettant de voyager. Ce qui coïncide théoriquement avec leur niveau d'études.

## ***2.2 L'analyse descriptive des variables dépendantes***

### **La Satisfaction client**

On se focalisant sur le tableau relatif à la note de satisfaction, et si on considère que les notes 7, 8, 9 et 10 sont accordées par des clients clairement satisfaits, l'on remarque qu'environ 75% des clients tous types confondus sont satisfaits de leur séjour au sein des hôtels classés 3, 4 et 5 étoiles de la ville d'Agadir. D'ailleurs, la note moyenne accordée par les clients sur une échelle de 1 à 10 est de 7,67/10. Pour pouvoir départager les clients, selon qu'ils soient satisfaits ou non, nous leur avons demandé de faire correspondre la note attribuée à un niveau de satisfaction sur une échelle de likert à six niveaux. Les résultats dressés sur le tableau N°6.32 nous enseignent que les clients nettement satisfaits qui sont de l'ordre de 75% environ ont coché sur notre échelle « Assez satisfaits » et « extrêmement satisfaits ». Nous allons donc considérer que les deux choix « Assez satisfaits » et « extrêmement satisfaits » correspondent à des clients nettement satisfaits et les autres caractérisent les individus « non satisfaits » en général et ce pour le reste des éléments de l'environnement physique de l'hôtel.

**L'expérience vécue**

Quand on a voulu mesurer l'expérience vécue au sein des hôtels, on a fait appel aux cinq catégories non exclusives d'expériences. Ainsi, selon Schmitt (1999), une expérience peut :

- Stimuler les sens : sens
- Générer des émotions, des ambiances : feel ;
- Faire appel à la pensée, à l'esprit, à la créativité : think ;
- Orienter les actions, guider les comportements : act ;
- Favoriser la relation entre plusieurs individus partageants cette expérience en même temps : relate

Pour le premier aspect, on remarque que les clients enquêtés ont jugé que les hôtels classés de la ville d'Agadir, éveillent leurs sens en leur proposant des designs intéressants. Ainsi, la note moyenne attribuée par les clients pour cet aspect est de l'ordre de 4,78/6.

Concernant le plan affectif, la majorité des clients reconnaissent que l'environnement physique des hôtels classés de la ville d'Agadir, provoque chez eux des réactions affectives faisant appel à leurs émotions. La note moyenne attribuée à cet aspect est de l'ordre de 4,77/6, ce qui nous permet de dire que les hôtels classés de la ville d'Agadir permettent, à travers la conception de leurs serviscene de plonger leurs clients dans une certaine ambiance.

Sur le plan des pensées, les clients enquêtés en sont également satisfaits. En moyenne, ils ont attribué une note de 4,58/6 à cet aspect. On peut donc conclure que les serviscenes des hôtels classés d'Agadir permettent de stimuler l'imagination et la curiosité des clients.

**L'intention de retour**

En considérant que les clients ayant mentionné une probabilité de retour de plus de 60% ont réellement une intention de retour aux hôtels où ils se sont séjournés, on remarque, que plus de 86% des clients enquêtés ont exprimé leur intention de revenir une prochaine fois à l'hôtel contre seulement 13,4% qui n'ont pas l'intention d'y revenir (voir annexe). Le taux de retour, qui est un estimateur de la fidélité nous renseigne sur le degré de satisfaction clientèle et sur leur expériences vécue. En effet, théoriquement les clients qui expriment leur intention de revenir sont généralement des clients satisfaits de leur séjour. La relation satisfaction-fidélité ayant fait l'objet de plusieurs travaux de recherche comme cité dans la partie théorique de ce travail. Les statistiques disponibles au CRT d'Agadir font état d'un taux de fidélité par rapport à la destination de 63%.



## ***2.3 les facteurs de l'environnement physique***

### ***2.3.1 Le facteur Ambiance et animation***

#### **L'Eclairage d'Ambiance**

Pour l'éclairage d'ambiance, on remarque que seulement 16% de la clientèle enquêtée n'en est pas nettement satisfaite (voir annexe). Soit qu'il s'agit donc, à notre point de vue, d'une variable maîtrisée au niveau des hôtels, soit qu'elle est considérée comme secondaire par les clients.

#### **Les senteurs diffusées**

Pour les senteurs diffusées, il faut reconnaître que seulement 8,6% en sont extrêmement satisfaits (voir annexe). Ceci est dû au fait que cette variable de l'environnement physique n'est pas encore prise en compte par la plupart des hôteliers comme variable pouvant faire vivre aux clients une expérience mémorable. Plusieurs études ont d'ailleurs montré l'effet des senteurs diffusées sur le chiffre d'affaires, sur le nombre d'articles achetés ou sur le comportement de fidélité des clients surtout dans les points de vente (baker, Grewal et Parasuraman, 1994).

#### **La musique au niveau de l'hôtel**

Concernant la musique au niveau de l'hôtel, on remarque que plus de 64% des clients en sont nettement satisfaits contre seulement 6% qui en sont explicitement insatisfaits (voir annexe). Ce résultat n'est pas surprenant vu la présence massive des hôtels clubs dans notre échantillon. Cette vocation basée sur la formule « all inclusive » intègre l'animation au sein de l'hôtel comme élément de taille.

#### **Le niveau de bruit**

Pour ce qui est du niveau de bruit au sein des hôtels de la ville d'Agadir, on remarque que presque 64% des clients enquêtés jugent que le niveau de bruit n'est pas ennuyant (voir annexe). La plupart des hôtels essaient de distancier les sources de bruit (notamment les boîtes de nuit) des chambres.

#### **L'Architecture intérieure**

Le même constat est valable pour la variable architecture intérieure des hôtels. En effet, seulement 7,7% ont jugé défavorablement cette variable au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir (voir annexe). Ceci peut s'expliquer soit par le fait qu'il s'agit d'une variable à laquelle les hôteliers accordent une importance de taille et essaient d'engager des designers d'intérieur pour mieux offrir un environnement convivial à leur clients, soit que les clients

n'accordent pas une grande importance à cette architecture intérieure et la considère comme secondaire.

### ***2.3.2 Le Restaurant d'Hôtel***

#### **La Diversité des plats**

Comme le montre les tableaux en annexes, plus de 65% de la clientèle enquêtée est très satisfaite de la diversité des menus servis au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir. Les clients y ont accordé une note moyenne de 4,69/6.

#### **La quantité des aliments**

Pour ce qui est de la quantité des plats, on remarque, que seulement 6,5% de la clientèle enquêtée n'est pas satisfaite nettement de la qualité des repas servis. Les clients y ont accordé une note moyenne de 4,97/6.

#### **La qualité des menus**

A la lecture de ce tableau, on remarque que plus de 64,7% de la clientèle enquêtée juge que la qualité des plats au niveau des restaurants d'hôtels de la ville d'Agadir est satisfaisante contre seulement 10,4% qui en sont nettement insatisfaits. La note moyenne accordée par les clients à cet aspect est de l'ordre de 4,68/6 . En effet, la plupart des clients, objet de notre enquête se sont séjournés, au sein des hôtels clubs. Ce genre de formule all inclusive contraint les hôteliers à accorder une grande importance à la qualité des repas servis étant donné que la clientèle prend ses repas sur place et juge l'hôtel sur toutes les prestations incluses.

#### **La fraîcheur des produits**

Au niveau de la fraîcheur des produits servis au niveau des restaurants des hôtels de la ville d'Agadir, on remarque que 69% de la clientèle est nettement satisfaite par rapport à ce point. La note moyenne accordée par les clients à cet aspect est de l'ordre de 4,56/6 . Cependant, il faut reconnaître que les 31% qui ne sont pas ou qui sont légèrement satisfaits pose problème. En effet, la ville étant connue pour ces ressources au niveau halieutique et agricole, les hôtels devraient maîtriser cet aspect.

### ***2.3.3 La propreté et design***

#### **La propreté du hall et des couloirs**

Pour la propreté du hall d'entrée et des couloirs au niveau de l'hôtel, environ 77% de clients en sont satisfaits contre seulement 23% réclamant le manque de propreté au niveau des hôtels toutes classes confondues .

**La propreté de la chambre**

Pour la propreté de la chambre, on remarque à la lecture du tableau en annexes, qu'environ les trois quart des clients en sont satisfaits contre seulement un quart qui réclament l'absence de la propreté dans leurs chambre.

**Les revêtements muraux**

Concernant la variable revêtement mural au niveau de l'hôtel, on remarque que plus de 70% de la clientèle enquêtée jugent satisfaisants les revêtements muraux au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir .

**Les accessoires de décorations**

La même remarque peut s'appliquer aux accessoires de décoration au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir. Ils peuvent être considérés théoriquement comme secondaires et le client ne les juge que quand ils sont là, mais leur absence ne le rend pas moins satisfait .

**Les revêtements sol**

Pour le revêtement sol au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir, on remarque que seulement 10,8% en sont nettement insatisfaits . Il en ressort qu'il fait partie des variables de l'environnement physique les plus maîtrisées par les hôtels toutes classes confondues.

**La taille des chambres**

En ce qui concerne la taille des chambres, 76,70% ont jugé que les chambres sont de taille satisfaisante contre 4,3% qui en sont nettement insatisfaits . On remarque que la plupart des hôtels classés de la ville disposent de chambres jugées spacieuses par les clients toutes nationalités confondues.

***2.3.4 Le personnel en contact***

En général, les clients interrogés ont jugés favorablement tous les aspects liés au personnel en contact au sein de l'hôtel comme en témoigne les notes moyennes qui varient entre 5,06 et 5,20/6

**La disponibilité du personnel en contact**

La disponibilité du personnel en contact est parfaitement liée au nombre quoique la disponibilité n'est pas seulement entendue d'un point de vue physique et quantitatif, mais plutôt aussi qualitatif. Elle est souvent liée au savoir être du personnel. A ce niveau aussi, les clients tous types confondus sont nettement satisfaits avec un score de presque 88% (voir annexe).

**La courtoisie du personnel en contact**

Au niveau de la courtoisie du personnel en contact, on remarque aussi que les clients enquêtés jugent avec un taux de plus de 85% que le personnel des hôtels de la ville d'Agadir est courtois (voir annexe). Ceci est un peu dû à l'ouverture de plusieurs instituts de formation publics et privés dédiés aux métiers du tourisme au niveau de la ville où le personnel nouvellement recruté apprend les bonnes pratiques pour servir les clients dont la courtoisie.

**Le nombre de personnel en contact**

Au niveau du nombre du personnel en contact au sein des hôtels classés de la ville d'Agadir, il faut reconnaître que plus de 86,7% des clients enquêtés jugent que le personnel est en nombre abondant. Ce résultat est très significatif dans la mesure où les hôtels trouvent du mal à licencier le personnel recruté au moment des performances des destinations au moment de crise vu le poids syndical. Cette abondance au niveau du personnel peut également s'expliquer par les revenus dérisoires perçus par une large partie du personnel surtout non qualifiée.

**Le Comportement du personnel en contact**

Au niveau du comportement du personnel en contact, plus de 78% des clients enquêtés sont satisfaits du comportement du personnel.

**2.3.5 Les Espaces extérieurs fonctionnels****La vue de la chambre**

Concernant la vue de la chambre, plus de 68% en sont satisfaits. Ceci est dû à l'emplacement de la plupart des hôtels situés soit à proximité de la mer, soit au centre ville. Souvent, les chambres au sein de ses établissements donnent soit sur la mer, soit sur des jardins extérieurs de l'hôtel ou sur la piscine. Il ne faut pas, par ailleurs, négliger le pourcentage de clients qui ne sont pas satisfaits de la vue de leur chambre durant leur séjour, étant donné que souvent, les clients y passent un moment non négligeable et préfèrent une vue agréable.

**La façade extérieure de l'hôtel**

Comme on peut le constater sur le tableau en annexes, plus de 66% des clients sont satisfaits de la façade et de l'architecture des bâtiments. Ce résultat paraît normal étant donné que la plupart des entités sont récemment construites et obéissent aux normes architecturales imposées soit par la loi soit par les concepteurs de ses unités, mais aussi des architectures importées quand l'hôtel fait partie d'une chaîne internationale.

**Le parking de l'hôtel**

Pour la variable de l'environnement physique « parking », comme on peut le constater sur le tableau en annexes, la première remarque concerne les 21% des clients qui n'ont pas renseigné le questionnaire étant donné qu'ils n'ont pas utilisé le parking de l'hôtel. Pour ceux qui l'ont utilisé ou simplement noté, seulement 46% trouvent que le parking participe à leur expérience. Le grand pourcentage des non satisfaits est frappant. Ceci est dû au fait que quelques hôtels disposent de parking très géants alors que la plupart de leurs clients viennent en voyages organisés avec des tours opérateurs tandis que d'autres possèdent des parkings exigus alors qu'ils reçoivent une clientèle interne motorisée, mais également des non résidents fréquentant l'hôtel pour d'autres services périphériques (boîte de nuit, spa, bar...etc) et occupant des places souvent au détriment des résidents.

### **L'éclairage fonctionnel**

Au niveau de l'éclairage fonctionnel au sein de l'hôtel, on remarque, à la lecture du tableau en annexes, qu'en moyenne, tout type de clientèle confondus, on a attribué une note de 4,7/6, ce qui veut dire que c'est une variable maîtrisée au niveau des hôtels et qui ne permet pas de départager concrètement les clients étant donné que la majorité écrasante en sont satisfaits comme le montre le tableau ci-après :

### **La Piscine**

Pour la variable piscine, on remarque aussi, d'après le tableau en annexes, que plus de 74% sont satisfaits des piscines au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir contre moins de 5% qui n'en sont pas nettement satisfaits. Ce qui témoigne des efforts faits par les managers des entités hôtelières au niveau de cette variable du serviscene.

## ***2.3.6 Equipements de la chambre***

### **Le fonctionnement des appareils électroniques**

Pour le fonctionnement des appareils électroniques au niveau de la chambre (Tv, Téléphone, réveil, séchoir...etc), environ 76% des clients en sont satisfaits et plus de 25% en sont légèrement satisfaits. Seulement quelques 8,6% réclament des problèmes de fonctionnement au niveau de ses appareils. Ceci n'est pas frappant dans la mesure où cet aspect fait pratiquement partie des éléments triviaux au niveau des hôtels classés et rares sont des dysfonctionnements à ce niveau.

### **La literie de la chambre**

Pour ce qui est de la literie de la chambre, environ 63,4% de clients en sont satisfaits. Par ailleurs, le pourcentage de clients qui ont jugé que la qualité de la literie laisse à désirer n'est

pas non plus négligeable étant donné qu'on est sur un point crucial au niveau de l'hôtel et qui concerne normalement le service de base à savoir l'hébergement tel que défini dans la première partie de ce travail.

### **Le confort du mobilier**

Au niveau du confort du mobilier, nous remarquons que presque 60% des enquêtés ont jugé que le mobilier au sein des hôtels classés de la ville d'Agadir est confortable. Ceci est dû au fait qu'une large partie des hôtels où s'est déroulée notre enquête sont des Etablissements qui n'ont pas trop d'années d'existence. Les autres, un peu anciens recourent au renouvellement de leur mobilier d'une façon régulière. Ce qui est normal étant donné que cette variable entre dans les critères pris par le ministère pour classer les hôtels.

### **La salle de bain**

Pour le service salle de bain, on remarque qu'environ 60% sont satisfaits de la salle de bain au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir. Ceci dit, le pourcentage des 40% qui n'en sont pas satisfaits ou qui en sont légèrement satisfaits est frappant étant donné que la salle de bain fait partie des éléments de service de base au sens d'Eiglier et Langeard (1987) et les manquements au niveau de ses services est en principe très lourd de conséquences pour les entités hôtelières en terme de satisfaction client, de sa fidélité et de la performance attendue.

#### ***2.3.7 Les autres clients***

Pour ce qui est des autres clients, les clients les ont jugés favorablement dans la globalité. La note moyenne attribuée aux critères retenus varie entre 4,64 et 4,82/6 comme on peut le remarquer sur le tableau en annexe.

### **Le bruit des autres clients**

Au niveau du bruit des autres clients, on remarque que 57,8% seulement des clients ne sont pas dérangés par le bruit des autres clients. En effet, comme on l'a mentionné, les autres clients surtout non-résidents sont parfois source de bruit pour les résidents. Pareil aussi pour les clients venus en famille avec des petits enfants et qui sont souvent source de bruit pour les autres, mais qui réclament aussi le bruit des autres surtout la nuit.

### **L'apparence des autres clients**

Quant à l'apparence des autres clients, il faut dire à la lecture du tableau en annexe, que les clients n'accordent pas une grande importance à l'apparence des autres clients au sein de l'hôtel. En effet, seulement environ 5% des clients ne sont pas satisfaits de l'apparence des autres clients.



### Le nombre des autres clients

En ce qui concerne le nombre des autres clients au niveau des hôtels classés de la ville d'Agadir, l'on remarque que seulement environ 56% des clients enquêtés en sont satisfaits. Les autres clients s'entendent normalement à la fois des clients résidents au sein de l'hôtel, mais également des autres clients venant pour des services périphériques tels que le bar, la boîte de nuit, les centres de SPA, la piscine...etc. leur nombre augmente la densité au niveau de l'hôtel.

### Conclusion

Cette étude a permis de décrire les différents éléments de l'environnement physique des hôtels, le niveau d'expérience vécue, et de satisfaction des clients de l'hôtel d'Agadir. Elle a été réalisée après avoir déterminé les variables liées aux différents concepts de notre modèle suite à une revue de littérature et une étude qualitative basée sur les commentaires des clients sur booking.com.

Après avoir construit notre échelle de mesure et Suite aux résultats de l'analyse descriptive, notre prochain travail sera consacrée à l'épuration de notre échelle de mesure par l'analyse factorielle exploratoire par SPSS et l'analyse confirmatoire par AMOS, tout en respectant les critères de validité convergente et discriminante, qui serviront ensuite pour les tests de nos hypothèses selon le modèle de départ.

### Bibliographie

Ajzen, I, (1991), The theory of planned behavior, *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Baker, J, (1986), The role of the environment in marketing services: The consumer perspective, *The services challenge: Integrating for competitive advantage*, 1(1), 79-84.

Bitner, M, J, (1992), Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56, 2, 57-71.

Clarke I, et Schmidt R,A, (1995): Beyond the servicescape, the experience of place, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol, 2, N°3, pp, 149-162.

Churchill G,A, (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol,16, n° 1, pp, 64-73.

Cox, D, Cox, A, D, & Moschis, G, P, (1990), When consumer behavior goes bad: An investigation of adolescent shoplifting, *Journal of Consumer Research*, 149-159.

El Amili,O et El Ouardi,A (2019), Les effets des éléments de l'environnement physique sur l'expérience vécue : Une

approche par la commentographie des clients des hôtels clubs d'Agadir, CONFERENCE ON TOURISM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT « Destinations and Tourism Products: Competitiveness and Innovation » ENCG DAKHLA - MOROCCO, 24TH AND 25TH APRIL 2019

Filser, M, (1996), "Vers une consommation plus affective", *Revue Française de Gestion*.

Garbarino, E, et Johnson M,S, (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 70-87.

Greenland S,J, Et Mc Goldrick P,J (1994), Atmospherics, attitudes and behaviour, : Modelling the impact of designed space,, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1, 4, 1, January, 1-16.

Grove, S, J, Fisk, R, P, & Bitner, M, J, (1992), Dramatizing the service experience: a managerial approach, *Advances in services marketing and management*, 1(1), 91-121.

Hoffman, D,K, et Turley L,W, (2002), Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective, *Journal of Marketing*, Summer, p: 33-47.

Kekre, S, Krishnan, M, S, & Srinivasan, K, (1995), Drivers of customer satisfaction for software products: implications for design and service support, *Management science*, 41(9), 1456-1470.

Labarbera, P, et Mazursky D, (1983), A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction / insatisfaction : The Dynamic Aspect of the Cognitive Process, *Journal of Marketing Research*, 20, 4, 393-404.

Lemke, F, Wilson, H, & Clark, M, (2006), *What makes a great customer experience?*, Cranfield Customer Management Forum.

Letaifa, S,B, & Perrien, J, (2006), Marketing bancaire: comment maximiser le share-of-wallet? Analyse dyadique des déterminants et des freins.

Plichon, V, (1998), "La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur", Actes de la conférence de l'Association Française du Marketing, Bordeaux.

Pras, B, (1999), "Faire de la recherche en marketing ? ", Collection Fnege.

Schmitt, B,H, (1999), *Experiential marketing : how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The Free Press, New York.

## TOURISME DURABLE DANS LA REGION DE SOUSS MASSA : ENTRE ACCEPTABILITE ET RESISTANCE

**Mlle Kenza CHAREF**

**Doctorante**

**Equipe de recherche en Développement et Management de Projets,**

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN-ZOHR, MAROC; [Kensa92@gmail.com](mailto:Kensa92@gmail.com)*

**Dr. M'bark HOUSSAS**

**Enseignant chercheur**

**Equipe de recherche en Développement et Management de Projets,**

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN-ZOHR, MAROC; [housas@yahoo.fr](mailto:housas@yahoo.fr)*

**Dr. Abdelhaq LAHFIDI**

**Equipe de recherche en Développement et Management de Projets,**

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université IBN-ZOHR, MAROC; [Lahfidi\\_abdelhaq@yahoo.fr](mailto:Lahfidi_abdelhaq@yahoo.fr)*

### **Résumé :**

Aujourd'hui et plus que jamais, le tourisme durable connaît une importance grandissante auprès des touristes, des entrepreneurs et des pouvoirs publics. Cependant, les recherches existantes se focalisent principalement sur l'attitude des résidents et des touristes envers le tourisme durable, ils ne permettent donc pas d'avoir une vision stratégique du concept.

L'objet de cet article est de cerner les facteurs d'acceptabilité et de résistance au développement durable au sein des entreprises touristiques de Souss Massaa . Le cadre théorique mobilise les théories de la compétitivité des destinations touristiques et de la gouvernance et conduit au constat que l'intégration d'une stratégie de développement durable comme nouvelle méthode de gouvernance impliquerait une meilleure compétitivité des destinations touristiques.

Notre étude empirique révèle qu'il existe autant d'acceptabilité du concept que de résistance à celui-ci : l'acceptabilité se manifeste à travers l'intérêt de ces entreprises à augmenter leur performance économique grâce aux pratiques de développement durable tel que l'économie des ressources, la résistance se manifeste plus au niveau des procédures (manque de chartes éthiques).

Mots clés : Tourisme durable , destination touristique , compétitivité , gouvernance

### **Abstract:**

Today and more than ever, sustainable tourism is becoming increasingly important to tourists, entrepreneurs and public authorities. However, the existing researches focus mainly on the attitude of residents and tourists towards sustainable tourism, so they do not allow having a strategic vision of the concept..

The purpose of this article is to identify the factors of acceptability and resistance to sustainable development within the touristic firms of Souss Massaa. The theoretical framework mobilizes the theories of the competitiveness of tourist destinations and governance and leads to the observation that the integration of a sustainable development strategy as a new method of governance would imply a better competitiveness of tourist destinations.

Our empirical study reveals that there is as much acceptability of the concept as resistance to it: acceptability manifests itself through the interest of these companies to increase their economic performance through sustainable development practices such as the economy of resources, the resistance is manifested more at the level of procedures .

Key words : Sustainable tourism, tourist destination, competitiveness, governance

### **Resumen:**

El turismo sostenible es cada vez más importante para los turistas, empresarios y autoridades públicas. Sin embargo, la investigación existente se centra principalmente en la actitud de los residentes y turistas hacia el turismo sostenible, por lo que no permiten tener una visión estratégica del concepto. Lejos de las controversias que rodean los orígenes, componentes e indicadores del desarrollo sostenible, nuestra comunicación plantea la cuestión de la implementación del desarrollo sostenible como una estrategia para las empresas de turismo en la región de Souss Massa.

Nuestro estudio empírico revela que hay tanto aceptabilidad del concepto como resistencia al mismo: la aceptabilidad se manifiesta a través del interés de estas empresas para aumentar su rentabilidad económica a través de prácticas de desarrollo sostenible como el economía de recursos, la resistencia se manifiesta más a nivel de procedimientos (falta de cartas éticas, informe social) .

Palabras clave : Turismo sostenible, destino turístico, competitividad, gobernanza

### **INTRODUCTION**

Avec la prépondérance du capitalisme dans nos sociétés contemporaines et la quête du gain financier, les relations entre les individus dans l'entreprise s'est détériorée. Plusieurs pressions externes et internes sur l'entreprise l'obligent à adopter une stratégie de développement durable. Le rapport Brundtland (1987) publié par la commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement à été le premier à donner une définition du développement durable « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Ainsi, depuis le milieu des années 90 une prise de conscience majeure de ce concept a vu le jour dans les entreprises anglo-saxonnes et européennes. Les entreprises dorénavant essaient de s'approprier les principes du développement durable et de son extension managériale la RSE : il y a eu une prolifération de chartes éthiques, de produits écologiques et du marketing vert.

Il apparait que choisir une stratégie de développement durable impacterait la compétitivité de l'entreprise. Selon l'hypothèse de Porter, les coûts supplémentaires, engendrés par l'intégration d'une stratégie de DD, poussent les entreprises à revoir leur processus de production et donc à innover. Ces efforts d'innovation réduiraient les coûts et augmenteraient la productivité de l'entreprise. Dans une perspective générale l'entreprise deviendrait plus compétitive grâce à l'intégration du DD dans sa stratégie (Porter et van der Linde 1995).

Dans un premier temps, nous allons proposer une revue de littérature des principaux concepts traités dans cette communication : tourisme durable, destination touristique, gouvernance des destinations touristiques et compétitivité. Ensuite notre deuxième partie consistera en une étude empirique exploratoire afin d'étudier les pratiques du développement durable de trois entreprises touristiques dans la région de Souss Massaa.

## 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DU TOURISME DURABLE : FACTEUR CLES DE SUCCES DE LA COMPETITIVITE TOURISTIQUE.

Le tourisme est un secteur complexe qui ne bénéficie pas encore de définition exacte, la variété de ses définitions peut décontenancer les chercheurs. En effet le tourisme a besoin d'une plus grande conceptualisation (Keller, 2002) qui permettra de définir ses contours.

Jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le tourisme est de type artisanale sans véritable structuration du secteur il est réservé à une minorité riche et aristocrate. C'est un tourisme de qualité. Le tourisme s'est démocratisé depuis la seconde guerre mondiale, l'enrichissement de la société pendant les trente glorieuses y a participé largement et a permis un nouvel élan au tourisme de consommation de masse. Ce tourisme de masse se caractérise par une production normalisée et à grande échelle, qui permet aux entreprises de répondre à la forte demande et de faire des économies d'échelle. L'offre touristique devient donc uniformisée : uniformisation des destinations et des formes de tourisme.

Depuis la crise du pétrole des années 1970, le tourisme de masse commence à s'essouffler, l'apparition de nouvelles valeurs et le changement de comportement des consommateurs permet l'introduction de nouvelles règles économiques.

Des changements voient le jour au niveau des tendances de consommation mais aussi au niveau de la demande. Ce tourisme moderne est marqué par une montée de l'individualisme des touristes et par un besoin de différenciation de la part des touristes. « La recherche de la qualité l'emporte peu à peu sur celle de la quantité chez les consommateurs en raison d'une amélioration du niveau de formation et d'information » (Durand et Jouvett, 2003, p. 34). Les méthodes de production des services touristiques ont sensiblement évolué donc vers une obligation de la part des entreprises de s'adapter et de proposer des offres personnalisées.

L'organisation mondiale du tourisme (OMT) a établi une charte du tourisme durable et le définit comme une activité qui doit être « supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique, et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales » (Article 1 - 1995)<sup>1</sup>. Le concept de tourisme durable est étroitement lié au concept de développement durable, il convient donc de commencer par définir ce dernier pour assurer une meilleure compréhension des mécanismes du développement durable dans le tourisme.

L'objectif de l'intégration du développement durable dans l'entreprise consiste à intégrer des valeurs éthiques dans les mécanismes de l'entreprise à travers le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise RSE « le DD est une notion essentiellement macro-économique, elle renvoie à l'analyse de la morale du dirigeant et de l'éthique organisationnelle au niveau philosophique, puis se traduit par la notion de responsabilité au niveau managérial ainsi que par la notion de comportement responsable au niveau stratégique » (Annelise Mathieu et Richard Soparnot, 2009).

### 1.1 Destination touristique : définition et caractéristiques

La définition la plus répandue d'une destination touristique est : une zone géographique qui dispose d'avantages attractifs pour les visiteurs extérieurs. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT, 2004, p.8)<sup>2</sup> : « une destination touristique locale est un espace physique dans lequel un visiteur passe au moins une nuit. Elle inclut des produits touristiques tels que des services de soutien et des attractions, et des ressources touristiques accessibles en une journée. Elle a des frontières

<sup>1</sup> Source : [http://www.tourisme-solidaire.org/ressource/pdf/charte\\_ts.pdf](http://www.tourisme-solidaire.org/ressource/pdf/charte_ts.pdf) (Consulté le 03 Aout 2019)

<sup>2</sup> Organisation Mondiale du Tourisme (2004). Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations, Madrid.

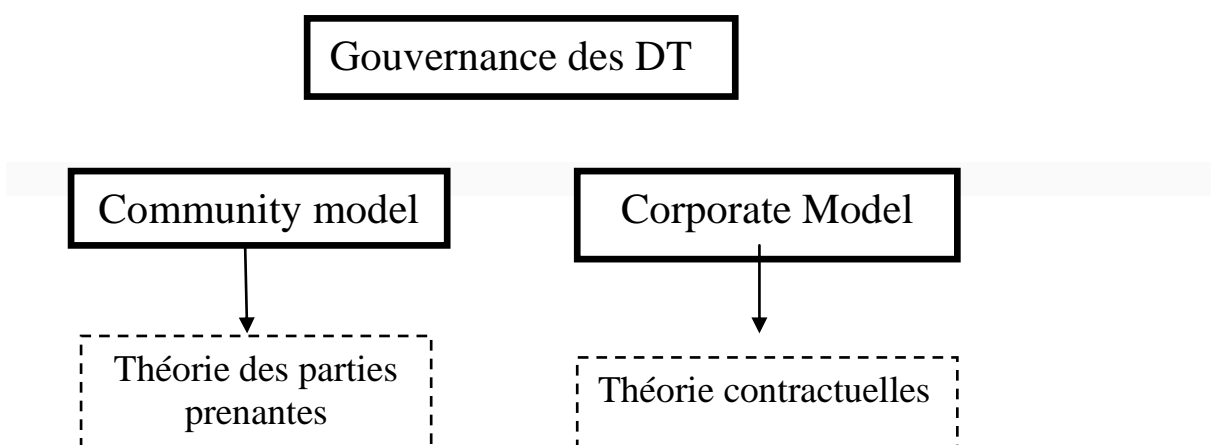
administratives et physiques qui définissent son management. Sa compétitivité dépend de son image et de la perception qu'en ont les visiteurs. »

La littérature retient que le statut de destination touristique dépend de plusieurs facteurs tant du côté de l'offre que celui de la demande (Crouch & Ritchie, 1999, 2000; Dwyer & Kim, 2003, Enright & Newton, 2004).

Dans un premier temps elle possède des ressources naturelles et un capital humain considérés comme un avantage comparatif. Elles sont caractérisées par leur unicité et authenticité, et sont souvent difficilement reproductibles. Ces ressources permettent de donner une spécialisation à la destination touristique : tourisme de montagne, tourisme d'aventures, urbain ou culturel. Le capital humain joue un rôle primordial dans l'exploitation de ces ressources naturelles et l'accueil des touristes.

Deuxièmement, une destination doit être en mesure de créer une valeur ajoutée et donc de créer un avantage comparatif afin d'être compétitive. L'avantage comparatif est essentiellement qualitatif, il dépend de la qualité du service rendu ou de l'innovation intégrée dans la production des services. Par exemple la différenciation des produits, la fiabilité des infrastructures, la politique des pouvoirs publics en matière de préservation des ressources naturelles et touristiques, de planification régionale. Elle implique donc une collaboration entre les acteurs privés et les pouvoirs publics. Enfin, une destination touristique doit bénéficier d'un soutien permanent de la part des organismes gouvernementaux en mettant en avant son image touristique et grâce à un encadrement juridique.

La gouvernance des destinations touristiques, Flagestad et Hope (2001) proposent deux formes d'organisation des destinations touristiques : le corporate model et le community model. L'organisation de type corporate, plus répandue en Amérique du Nord qu'en Europe, la destination touristique est organisée comme une entreprise et régie par un groupe privé qui poursuit des objectifs de gain financier. Le pouvoir politique est détenu par l'opérateur privé qui peut influencer le développement de la destination au nom de la communauté locale et décider des modalités d'exploitation. De l'autre côté, se trouve le modèle communautaire, fréquent en Europe, qui se caractérise par la collaboration de nombreuses parties prenantes devant parvenir à des compromis en raison de leurs divergences d'intérêts. Entre ces deux formes extrêmes, tout un éventail de situations hybrides est possible (Flagestad et Hope, 2001).



**Figure 1 : Gouvernance des destinations touristiques (construction personnelle)**

## 1.2 Compétitivité :

La globalisation ressort comme la cause principale de la montée du climat compétitif entre les entreprises. Ainsi, le concept de compétitivité prédomine de nos jours dans les débats sur la capacité des entreprises et des pays à relever la concurrence sur un marché mondial. Le secteur du tourisme et



les entreprises touristiques subissent ce même débat, d'autant que cette activité est exposée à une forte concurrence mondiale et à des aléas conjoncturels et naturels.

Pour assurer le succès d'une destination, deux paramètres essentiels doivent être pris en compte : compétitivité et durabilité. La compétitivité touristique est définie comme la capacité d'une destination à faire face à la concurrence de manière efficace et rentable sur le marché touristique, la durabilité représente son aptitude à préserver la qualité de ses ressources physiques, sociales, culturelles, et environnementales tout en restant compétitif sur le marché.

Alors que la compétitivité s'impose comme un objectif prioritaire de politique économique, il n'existe toujours pas, dans la sphère économique, de consensus établi quant à sa définition. Chaudhuri et Ray (1997) insistent sur ce manque de définition en suggérant que : "Competitiveness is a complex, multidimensional, and relative concept. It is linked to a large number of interdependent variables thus making it difficult to sense and define it. Defining competitiveness is itself a research problem", (p.83) , Siggel (2006) aussi le souligne : "a large number of concepts of competitiveness has been proposed in the economic and business literature. This owes to the fact that competitiveness, unlike comparative advantage, has not been defined rigorously in the early economic literature. Thus, over time and after many attempts of definition, it has become a somewhat ambiguous concept", (p.140).

La définition la plus répandue du concept de compétitivité est « l'expression d'une supériorité qualitative et quantitative d'une unité (entreprise, ville, région, destination...) par rapport à un ensemble de concurrents réels ou potentiels » (Louis Dupont, 2013). Néanmoins, la compétitivité apparaît comme un concept polysémique et complexe, déterminé par des variables quantitatives telles que le nombre de visiteurs, la part de marché ou des variables qualitatives telles que la richesse de la culture et de l'héritage, la qualité des services touristiques, etc.

La compétitivité touristique renvoie à plusieurs facteurs : le positionnement d'un pays donné en tant que destination vis-à-vis de ses concurrents, le coût du séjour pour le visiteur, et la capacité du secteur à innover et rénover ses produits et services, en mettant en avant la qualité. Elle peut être mesurée de deux manières différentes : premièrement une analyse comparative des attributs et performances entre destinations concurrentes et mesurées grâce à des indicateurs économiques tels que : le niveau d'épargne des ménages, les taux de change et les dépenses en recherche-développement, indicateurs développés notamment par l'IMD<sup>3</sup> dans son annuaire mondial de la compétitivité. Le but étant de recueillir des éléments comparatifs de base sur les caractéristiques de l'environnement des affaires et de les synthétiser sous forme d'un indicateur unique censé classer les pays en fonction de la qualité d'ensemble de l'environnement offert aux entreprises. Environ 200 données de base sont collectées dans des domaines très divers : compétitivité et stabilité macroéconomique, qualité et coûts des facteurs, infrastructures, recherche et innovation, gestion de l'entreprise, environnement administratif, fiscal et réglementaire.

Les applications pratiques de l'analyse et l'évaluation de la compétitivité se réfèrent souvent à la théorie des notions d'avantage comparatif et d'avantage compétitif. La théorie des avantages absolus exposée par Smith (1776) et la théorie des avantages comparatifs énoncés par Ricardo (1817) sont les applications empiriques les plus utilisées pour analyser la compétitivité des pays. Dans le cadre de la première théorie un pays participant aux échanges est, par conséquent, plus ouvert au commerce international et dispose donc d'un avantage absolu dans la production d'un ou de plusieurs biens. Dans le cadre de la seconde théorie les pays sont plutôt incités à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels ils disposent d'un avantage comparativement à leurs partenaires.

Dans le domaine du tourisme, l'avantage comparatif correspond à l'offre touristique primaire comme les plages, les forêts et le climat, alors que l'avantage compétitif se rapporte à l'offre touristique secondaire, qui est produite par les entreprises touristiques et par la politique gouvernementale comme

---

<sup>3</sup> IMD (Global Competitiveness Index, 2004) . Indice composite basé sur environ 200 indicateurs quantitatifs de compétitivité (résultats économiques globaux, infrastructures, technologies, administration)

la qualité des équipements touristiques, compétences de la main d'œuvre, ces deux éléments sont interdépendants, l'essentiel consiste à transformer l'avantage comparatif en avantage compétitif.

Au niveau macroéconomique, la définition de la compétitivité est fortement contestée. Bien que l'amélioration de la compétitivité d'une nation ou d'une région soit considérée comme un objectif central de la politique économique, les opinions fusent quant à sa définition exacte et vont jusqu'à questionner l'essence même du concept de la compétitivité macroéconomique.

L'absence d'une définition communément acceptée est en soi une source de débat, l'argument avancé par de nombreux économistes considère qu'il est dangereux de fonder la politique économique sur un concept aussi amorphe, ouvert à diverses interprétations (Aiginger, 1998).

La plus vive critique formulée à l'encontre de la compétitivité des pays est celle de Krugman (1994) qui donne à la compétitivité des pays un caractère dangereux « the obsession with competitiveness is not only wrong but dangerous, since it distorts the domestic policies and threatens the international financial system » (Krugman, 1994) ; il énonce dans ce sens trois points clés :

- Il ne faut pas assimiler la compétitivité des pays à celle des entreprises
- Seul le concept de productivité est pertinent à l'échelle des pays.
- Le succès d'un pays ou d'une région crée plus de gain que de perte pour ses concurrents.

Selon Porter (1990), la productivité remplace la compétitivité au niveau macroéconomique. L'objectif principal de toute nation est de créer un niveau de vie élevé pour ses citoyens. La capacité à être compétitive dépend de la productivité des ressources et non seulement de leur disponibilité. La croissance du niveau de vie dépend de la capacité d'un pays à maintenir un haut niveau de productivité.

## **2. STRATEGIE DU TOURISME DURABLE DANS LA REGION DE SOUSS MASSA : ENTRE ACCEPTABILITE ET RESISTANCE**

### **2.1. Méthodologie :**

Notre démarche, visant à choisir un paradigme sur le plan épistémologique, s'est avérée particulièrement difficile en raison d'un manque de cohésion générale à un paradigme précis. En effet notre recherche vise dans un premier temps, à capter des composantes mesurables de la relation entre les entreprises touristiques et le développement durable, et s'inscrit à la fois dans une logique de test des hypothèses confrontées avec la réalité empirique. Il conviendrait donc de se positionner selon un paradigme positiviste. D'un autre côté, notre recherche vise également à comprendre le processus d'innovation au sein d'une entreprise touristique à partir de l'observation des comportements des acteurs. Or, la posture positiviste exclut toute possibilité de prendre en compte les interprétations et le contexte des acteurs susceptibles d'influencer notre objet de recherche. L'interprétativisme prend en compte la dimension informelle des acteurs, il semblerait que ce courant puisse répondre en partie à notre étude, elle offre la possibilité d'étudier les interprétations des acteurs mais exclut une découverte de la réalité par les faits.

La logique d'inférence est de type déductif, car nous cherchons à décrire un phénomène et à expliquer ses causes en suite de prévoir ses conséquences. Le raisonnement hypothético-déductif qui consiste à « créer un lien entre les faits établis par l'observation et les lois et théories (hypothèses) et opérer une déduction (mise en relation entre les lois et théories et les explications et prédictions) » (Huron, 1999, p. 217), il va du général au particulier et se trouve être adéquat lorsqu'on cherche à expliquer un phénomène.

Notre étude empirique, à caractère exploratoire, a porté sur 3 entreprises touristiques dans la région de Souss Massaa qui se caractérisent par leur gestion écologique. L'intérêt de l'étude des pratiques de développement durable dans ces entreprises s'explique par : leur engagement envers l'écotourisme et notre présomption que ces trois entreprises sont les plus disposées à mettre en œuvre des pratiques de développement durable.

Au départ nous avons opté pour une méthodologie d'enquête par questionnaire. Ce dernier a été construit grâce à la confrontation des approches conceptuelles et des exigences concrètes du DD au Maroc. L'administration du questionnaire s'est faite à plusieurs reprises par voie électronique auprès de 157 entreprises touristiques sur une durée de 3 mois (Février, Mars et Avril 2019). Cependant le taux de non réponse est très élevé. Pour y remédier nous avons transformé le questionnaire en grille d'analyse dans laquelle nous avons reproduit les thèmes du questionnaire en quatre rubriques :

- 1- Pratiques déclarées de réduction de l'impact environnemental
- 2- Pratiques déclarées « conditions de travail et droit de l'Homme »
- 3- Pratiques déclarées relatives au Marché
- 4- Pratiques déclarées relatives à l'engagement sociétal

Après la collecte pour chacune de ses entreprises des rapports d'activités, notes d'informations, données disponibles sur leurs sites internet officiels et des articles médiatiques, nous avons traité les données recueillies en deux phases : le dépouillement et le classement des informations en relation avec l'objet de notre étude puis le renseignement de la grille d'analyse.

Le tableau ci-dessous retrace les principales informations générales de la population étudiée :

*Tableau 1 : Population étudiée*

Raison sociale	Catégorie	Secteur	Date de création
Robinson Club	4*	Hôtel club	2008
Taghazout bay	5*	Station touristique	2011
Atlas Kasbah	3*	Ecolodge	2009
Hôtel Royal Atlas	5*	Hôtel	2007

Source : (Construction personnelle)

## 2.2. Pratiques de développement durable

Comme nous avons précisé dans les termes de notre étude, les pratiques déclarées du DD sont classées selon quatre dimensions : environnement, social, marché et communauté.

Pour la première dimension, les trois pratiques dominantes relèvent des énergies renouvelables, de la gestion de l'eau et la gestion des déchets.

*Tableau 2 : pratiques de réduction de l'impact environnemental*

Recyclage et tri des déchets solides et liquides	3/4
Economie des matières premières, de l'énergie et de l'eau	3/4
Utilisation des énergies renouvelables	3/4
Recyclabilité des produits	1/4
Inclusion des clauses de sécurité et d'hygiène dans les achats	4/4

Source : Construction personnelle

Il semblerait que trois entreprises sur quatre utilisent des dispositifs de recyclage de déchets tels que : le triage, la collecte quotidienne, le compostage et les bacs de tri sélectif, en matière d'énergie solaire 75% des entreprises l'utilisent pour le traitement de l'eau chaude. Le Robinson Club est le seul à utiliser un système restructuration des aliments en récupérant des aliments du buffet réutilisable dans d'autres plats. Toutes entreprises de la population étudiée se retrouvent cernées par les clauses d'hygiène dans les achats notamment par le certificat sanitaire exigé pour les fournisseurs.

La seconde dimension à savoir l'engagement social est dominé par la sensibilisation des employés et les formations en démarches environnementales qualitatives.

*Tableau 3 : Pratiques sociales*

Recrutement du personnel local	2/4
Œuvres sociales	1/4
Formation aux valeurs et règles de conduite	2/4
Représentation et liberté syndicale	ND <sup>4</sup>
Déclaration aux régimes de sécurité et de prévoyance sociale	ND

Les entreprises étudiées communiquent moins en ce qui concerne la représentation des employés, la liberté syndicale. Deux entreprises donnent la priorité à la population locale au niveau des recrutements, Taghazout bay est la seule à réaliser des œuvres sociales pour la population locale : une coopérative d'arganier pour les femmes de la région et la création d'une académie sportive pour intégrer les jeunes de la région en plus de dons ponctuels à la population locale de plus la mise en place d'un dispositif permanent de concertation et de participation avec la population locale.

L'Ecolodge Atlas Kasbah présente un vif intérêt pour les formations aux démarches qualitatives et à la sensibilisation de l'ensemble du personnel.

*Tableau 4 : Pratiques relatives au marché*

Païement ponctuel des factures	ND
Enquête satisfaction clients	ND
Sensibilisation des consommateurs	1/4
Consigne et règlement des réclamations des parties prenantes	ND

Source : Construction personnelle

Pour les pratiques éthiques dans le marché, l'information se fait rare, seul le Robinson club sensibilise ses clients en les encourageant à faire part aux activités de nettoyage du club. cela ne signifie pas l'absence de ses pratiques, elles sont souvent considérées comme hors champs du DD.

*Tableau 5 : Pratiques relatives à la communauté*

Dons sponsoring et soutien et soutien à la communauté	3/4
Services à la communauté	2/4
Dialogue avec la communauté	1/4

Source : Construction personnelle

S'agissant des relations avec la société civile, 75% des entreprises étudiées entretiennent des liens avec celle-ci. Ceci étant, ces relations sont essentiellement tournées vers des activités non liées à celle de l'entreprise (dons, sponsoring), elles renforcent la vocation citoyenne des entreprises. Par exemple, le Robinson club a aménagé des refuges pour les animaux vivant sur les terrains du club et Taghazout Bay a mis en place une académie sportive pour intégrer les jeunes de la région.

### 2.3. Synthèse :

Le tourisme durable apparaît comme un facteur clé de succès des équilibres régionaux et territoriaux et constitue par conséquent un enjeu d'aménagement du territoire. Du tourisme de masse au tourisme durable, la région Souss Massaa se construit à présent comme une destination touristique globale qui intègre ses terroirs en valorisant l'ensemble de ses richesses géographiques et historiques.

Notre étude empirique révèle qu'il existe autant d'acceptabilité du concept que de résistance à celui-ci : l'acceptabilité se manifeste à travers l'intérêt de ces entreprises à augmenter leur performance économique grâce aux pratiques de développement durable tel que l'économie des ressources, la

<sup>4</sup> Non déclarée

résistance se manifeste plus au niveau des procédures (manque de chartes éthiques, rapport social) et communautaire (absence de services à la communauté, dons, sponsoring).

Le tourisme durable intègre de nouveaux modes de gouvernance. Il permet d'allier deux paradigmes : économique et durable. Le développement durable offre la possibilité de développer un territoire à partir de nouvelles pratiques qui considèrent à la fois les impératifs économiques, mais respectent aussi les populations locales tout en cherchant à minimiser les effets du tourisme sur l'environnement. Il implique en effet des déplacements, de la consommation de ressources naturelles et culturelles. Les produits touristiques dépendent des ressources publiques, telles que l'eau, les paysages, le climat, mais aussi les routes, les musées, les sites historiques (Briassoulis, 2002).

## CONCLUSION GENERALE

En examinant le cas des entreprises touristiques dans la région de Souss Massaa en matière de pratiques de développement durable, nous avons voulu approcher les pratiques managériales de développement durable dans le domaine du tourisme.

Les entreprises étudiées s'inscrivent dans une démarche de développement durable lié aux exigences du pays en matière de développement durable (stress hydrique, protection de la faune).

Ces entreprises sont plus sensibles aux dimensions environnementales et communautaires, la communication est moindre concernant les autres dimensions. Ces dernières focalisent leurs actions sur les dimensions ayant un impact économique sur leur performance ou qui entrent dans le cadre d'un Marketing social.

Le manque d'intérêt au développement durable est flagrant d'autant plus qu'il est du à l'absence de réglementation, deuxièmement ces entreprises sont plus sensibles à l'aspect pécunier et donc à la performance financière. Ils ne considèrent pas que le développement durable puisse avoir un impact diminuant sur leur coût. Ces résultats montrent que la réglementation et la sensibilisation constituent le moteur d'intégration d'une stratégie de développement durable dans les entreprises de la population observée.

## BIBLIOGRAPHIE

AMIROU R., BACHIMON Ph, (2000), *le tourisme local, une culture de l'exotisme*, Paris, l'harmattan.

BENEDICTE ALDEBERT, 2006, *Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des alpes maritimes*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.

BERNHARD, C. (2007), *les contraintes environnementales, frein ou atout pour le développement local?*, veille info tourisme.

BRAULT F. (2004), Le tourisme et la transformation du territoire du paysage au Maroc; *Workshop de la CUPEUM Marrakech. La Palmeraie de Marrakech – un paysage périurbain. Ministère de l'Economie, des Finances, de la Privatisation et du Tourisme*, Stratégie de développement du tourisme rural, 2002.

CAMUS, S., HIKKEROVA L., SAHUT JM. (2010), *Tourisme durable: une approche systémique, Management et Avenir*, N°34, Avril.

CHAPOUTOT, JM (2008), Suivi de la stratégie méditerranéenne pour le développement durable, *Plan bleu, centre d'activités régionales*, Sophia-Antipolis, Juin.

CORINNE VAN DER YEUGHT, 2009 « favoriser l'émergence d'un acteur stratégique dans les destinations touristiques pour répondre aux défis du développement durable », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2009/6 n° 26 | pages 300 à 317

CROMER, G. (2011), Tourisme durable: Quelle garantie?, *Juristourisme*, N°131, MAI.

CROUCH, G. I. & RITCHIE, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity *Journal of Business Research*, 44, 137-152.

DA LUZ, J. (2008), Durable, équitable, responsable, ...un challenge tourisme pour Madagascar, *Tourmag*, 16 Mai.

GALLOUJ, C. (2011), Résultats et perspectives des recherches en tourisme et développement durable: une discussion à partir des travaux français, *2ème journées scientifiques du tourisme durable*, IPAG, Poitiers, 23 Juin.

GERMAIN, K. (2011), *Des Hôtels qui ont pris le virage durable*, Chaire de tourisme Transat.

GOELDNER, C; RITCHIE, J.R.B; MCINTOSH, R. (2002), *Tourisme: Principes, Práticas et Philosophies*. Bookman, Porto Alegre

GRAY, H. (1991). International competitiveness: A review article, *International Trade Journal*

HASSAN, S.S. (2000), Les déterminants de la compétitivité du marché dans une industrie du tourisme écologiquement durable, *Journal of Research Voyage*, 38 (3): 239-245

HERGLI, S., SAHUT, JM., et TEULON, F. (2012), Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier: le cas d'ACCOR, *Management et avenir*, N°56, septembre.

KOZAK, M., AND M. RIMMINGTON (1999). 'Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings', *International Journal of Hospitality Management*, 18(3): 273-283.

KRUGMAN, P. (1996). "Making sense of the competitiveness debate", *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3): 17-25.

LEROUX, E. (2010), *Tourisme durable et écotourisme des méthodes de calcul liées au marketing*, *Gestion 2000*, n°1.

LOUIS DUPONT « Analyse empirique de la relation entre tourisme et compétitivité : l'exemple des Antilles françaises *Exploration the Empirical Link between Tourism and Competitiveness: Evidence from French West Indies* »

MANGION, M.L., R. DURBARRY AND M.T. SINCLAIR (2005). "Tourism competitiveness: price and quality", *Tourism Economics*, 11(1): 45-68.

MANZIONE J.G., (2000), Le tourisme durable: composante essentielle du marketing touristique, *cahier espaces*, n°67, PP : 104-168.

MBAYE FALL DIALLO, 2014 « Les études quantitatives sur le tourisme durable : une analyse des principaux travaux de recherche management prospective ed. | « management & avenir » 2014/3 n° 69 | pages 204 à 221



MIHALIC, T. (2000), Management environnemental d'une destination touristique - Un facteur de compétitivité du tourisme, *Gestion du tourisme*, 21 (1): 65-78

N. ALEXANDROS , THEODORE METAXAS 2016 “Porter vs Krugman”: History, Analysis and Critique of Regional Competitiveness “ Journal of Economics and Political Economy , Volume 3 , Issue 1 OBSERVATOIRE du tourisme Maroc, *annuaire statistique* 2013.

OMT, (2005), A Look into Tourism's Future, *draft White Paper*, August.

PARRA, C. et MOULAERT, F. (2011), La nature de la durabilité sociale : vers une lecture socioculturelle du développement territorial durable, *Développement durable et territoires*, Vol. 2, n°2, Mai.

PLAN BLEU, (2005), Dossier sur le tourisme et le développement durable en Méditerranée, *PNUE/PAM*, 9.

PORTER, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press: New York.

RA THIETART , Méthodes de recherche en management 2007 , Situations problématiques complexes en éducation », Notes de cours, Département de didactique, de psychopédagogie et de technologie éducative, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Ste-Foy, Québec. (1996).

RITCHIE, J. R. B. CROUCH, G. (2000), La destination compétitive: une perspective de développement durable, *Tourism Management*, vol. 21 (1): 1-7.

SAIGH B., ALBERTINI F., BOUJROUF S. (2004), le Tourisme durable : réalités et perspectives marocaines et internationales, *Marrakech, Ecole doctorale internationale du tourisme*.

SARRASIN, BRUNO, JONATHAN TARDIF ET DOMINIQUE AUGIER, 2015, « Résilience socio-écologique et écotourisme. L'île de Saba dans la Caraïbe », dans Jean-Marie Breton, Olivier Dehoorne et Jean-Marie Furt (dir.), *Espaces et environnements littoraux et insulaires. Accessibilité – Vulnérabilité – Résilience*, Paris, Karthala, p. 291-308.

SCOTT, R. (1985). U.S. Competitiveness: Concepts, Performance, and Implications. in B. R. U.S., *Competitiveness in the World Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

STAFFORD, J. et al. (1996) *Développement et tourisme au Maroc*. Montréal, Harmattan inc.

THIETART R. A. Et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, (13-33).

V Perret, M Séville - Fondements épistémologiques de la recherche, Méthodes de recherche en management, 2003

# EMPRESA, PRODUCTO TURÍSTICO, EMPRENDIMIENTO



# SATISFACCIÓN DE CLIENTES Y ANALISIS SEMANTICO ONLINE EN LA INDUSTRIA HOTELERA: EL CASO DE LAS ISLAS CANARIAS

**Dr. Asier Baquero Pérez de Onrait**

Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad Católica de Valencia. Profesional del área hotelera, educativa y de la investigación.

asier.baquero@mail.ucv.es  
Valencia, España

**Dr. Rafael J. Rivelles Navarro**

Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad Católica de Valencia. Profesional del área marketing, educativa y de la investigación.

iam@rafarivelles.com  
Valencia, España

## RESUMEN

Satisfacción de clientes y análisis semántico online en la industria hotelera: el caso de las Islas Canarias.

El sector turístico es una gran fuente de ingresos y creador de empleo en España y a su vez en la comunidad autónoma de las Islas Canarias. La industria hotelera es uno de los principales partícipes de este sector, donde la satisfacción de los clientes es un aspecto fundamental para asegurar el buen funcionamiento de los negocios y mantener el flujo de visitantes al destino donde están emplazados. Las webs de comentarios online y Agencias de Viajes Online (OTAs) con comentarios de viajeros, se han convertido en lugar imprescindible para analizar la satisfacción de los clientes en los hoteles y detectar áreas de mejora. En el presente artículo se realiza un estudio profundo del contexto de referencia y del análisis semántico de palabras clave que definen la satisfacción de los clientes en cuatro cadenas hoteleras presentes en las Islas Canarias y su comparación con los resultados de las mismas palabras clave en el resto de los destinos nacionales e internacionales donde se encuentran presentes estas empresas.

**Palabras clave:** Satisfacción de clientes, Industria hotelera, Islas Canarias, Análisis semántico, Reputación online, Comportamiento del consumidor.

## ABSTRACT

Customer satisfaction and online semantic analysis in the hotel industry: the case of the Canary Islands.

The tourism sector is a great source of income and an important creator of employment in Spain and in the region of the Canary Islands. The hotel industry is one of the main participants in this sector, where customer satisfaction is a fundamental aspect to ensure the proper functioning of businesses and maintain the flow of visitors to the destination where they are located. Online reviews websites and Online Travel Agencies (OTAs) with customers reviews have become an essential place to analyse customer satisfaction in hotels and to detect areas for improvement. In this paper, it is carried out an in-depth study of the referenced context and the semantic analysis of keywords that define customer satisfaction in four hotel chains located in the Canary Islands and their comparison against the results of the same keywords in other national and international destinations where these companies have also presence.

**Keywords:** Customer satisfaction, Hotel industry, Canary Islands, Online Reputation, Semantic analysis, Online Reputation, Consumer behaviour.

## 1. INTRODUCCIÓN

El siglo pasado se caracterizó por la aparición del automóvil y el avión como medios innovadores de transporte, así como por la universalización del turismo. Aunque el origen de la hotelería se encuentra en Europa, destaca la infalibilidad de las fórmulas de gestión americanas, debido a la depresión sufrida en Europa tras la II Guerra Mundial, lo que originó que al finalizar la misma se produjera el desembarco de las grandes multinacionales americanas en territorios europeos (Baquero, 2019). Todo lo anteriormente expuesto generó cierta competencia, de manera que produjo una mejora de los servicios y un cambio en la mentalidad empresarial centrada en la concentración, innovación en las técnicas y mejora de la calidad de los hoteles europeos (González, Rodríguez y Talón, 2016).

El sector turístico aporta más de un 10% al PIB y al empleo en España y, concretamente, en Canarias supone más de un 35% del PIB y más de un 40% del empleo (Exceltur, 2017). Además, conviene destacar que la rentabilidad socioeconómica del turismo está fuertemente influenciada por la globalización (Dwyer, 2015; García Pascual, 2017).

Por otra parte, la satisfacción es definida como la respuesta del consumidor a una evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas y lo recibido sobre un producto después de su consumo (Engel, Blackwell y Miniard, 2005). Los consumidores, por su parte, poseen dos tipos de expectativas sobre un servicio: el nivel deseado y el nivel percibido. Además, existen dos tipos de comportamiento post consumo (Monfort, Renata, de Oliveira y Montovani, 2013):

- La satisfacción: si el producto coincide o supera sus expectativas. En este caso, va a fortalecer los criterios que le guiaron a dicha elección, a la vez que mejorará sus actitudes hacia el producto y desarrollará procesos de lealtad y fidelización.
- La insatisfacción: si el consumidor considera que el producto en cuestión no ha cumplido con sus expectativas iniciales. En este caso, revisará sus criterios de selección, realizará alguna queja o reclamación y dejará de consumir dicho producto.

La satisfacción del consumidor es uno de los temas más importantes dentro del campo del marketing, (East, Singh, Wright, y Vanhuele, 2016; Kotler, Burton, Deans, Brown, y Armstrong, 2015), de hecho, la calidad de los servicios es la base para el marketing de servicios, porque el producto principal es el consumo de dicho producto. Las expectativas de los consumidores son el principal punto para evaluar los servicios de una empresa, dado que estos evalúan la calidad de un servicio comparando lo que quieren o esperan con las ventajas que les proporciona la compra (Baquero, 2019; Bowie, Buttle, Brookes, y Mariussen, 2016).

Con el desarrollo tecnológico en la última década, los comentarios en webs especializadas (Tripadvisor y Google principalmente) y Online Travel Agencies (OTAs) (Booking y Expedia principalmente) han transformado sustancialmente el proceso de compra del consumidor, en la industria turística principalmente (Ladhari y Michaud, 2015; Litvin, Goldsmith, y Pan, 2008).

Para analizar toda la información disponible en todas las webs de comentarios especializadas se han desarrollado diferentes empresas tecnológicas que ofrecen servicios a empresas hoteleras, gestoras de destinos, etc. De acuerdo con ReviewPro (2018) el análisis semántico que ofrece esta empresa es una solución de aprendizaje automático que utiliza el procesamiento del lenguaje natural para comprender el significado de los comentarios que los clientes de los hoteles dejan en Internet. La opinión textual se divide en conceptos y se le asigna un sentimiento positivo, negativo o neutral. Los conceptos pueden ser amplios, como “Food and Drinks” (“Comida y bebidas”), o específicos, como “cortinas” o “factura”. Al analizar conceptos y buscar patrones, los hoteles, empresas gestoras de destinos, etc., obtienen información que las calificaciones no proporcionan.

Asimismo, la empresa ReviewPro posee un algoritmo de análisis semántico exclusivo que analiza 300 millones de reseñas al día en más de 75 idiomas entre más de 200 webs especializadas de opinión y OTAs, ofreciendo así información sobre lo que realmente dicen los huéspedes sobre el hotel donde han estado alojados.

## 2. APROXIMACION AL SECTOR TURISTICO Y HOTELERO EN ESPAÑA

Los modelos de negocio hoteleros en España, de manera mayoritaria, han surgido de negocios familiares, en los que el propietario capitalista ha dirigido y gestionado la actividad de la empresa con gran acierto en muchos casos, tal y como lo demuestran muchas empresas hoteleras existentes en la actualidad (Meliá Hotels International, Barceló Hotel Group, Riu Hotels & Resorts o Iberostar Hotels & Resorts). Estas empresas pioneras experimentaron un desarrollo masivo en los años sesenta del pasado siglo, caracterizado por la construcción de alojamientos hoteleros en las zonas costeras del país y por la posterior expansión caótica de la oferta, la cual fue regulada posteriormente por la administración. Fue entonces cuando se instituyó un amplio marco legislativo que reguló concienzudamente el sector turístico (Baquero, 2019). Cuadrado y López (2011) destacaron que el turismo ha sido, desde décadas pasadas, uno de los impulsores del crecimiento económico español y no cabe duda de que lo sigue siendo.

Los cambios constantes de la demanda turística, la evolución de los gustos hacia exigencias de mayor calidad, la permanencia en un entorno de unidad monetaria y la aparición de nuevos destinos competidores frente a los que no cabe competir en precios, obligaron a que a mediados de los años 90 del pasado siglo el sector turístico español decidiera llevar a cabo un cambio estratégico y adoptara iniciativas que han permitido avanzar en la mejora de la calidad de los productos y servicios como factor competitivo en los mercados internacionales, tal y como reflejan las estadísticas (ICTE, 2016).

Los datos de la Alianza por la Excelencia Turística (Exceltur, 2017) revelaron que el turismo en España es el principal motor de la economía, con grandes porcentajes de PIB y creación de empleo, destacando Canarias con un 40,3% de empleo sobre el resto de Comunidades Autónomas Españolas (véase Figura 1).

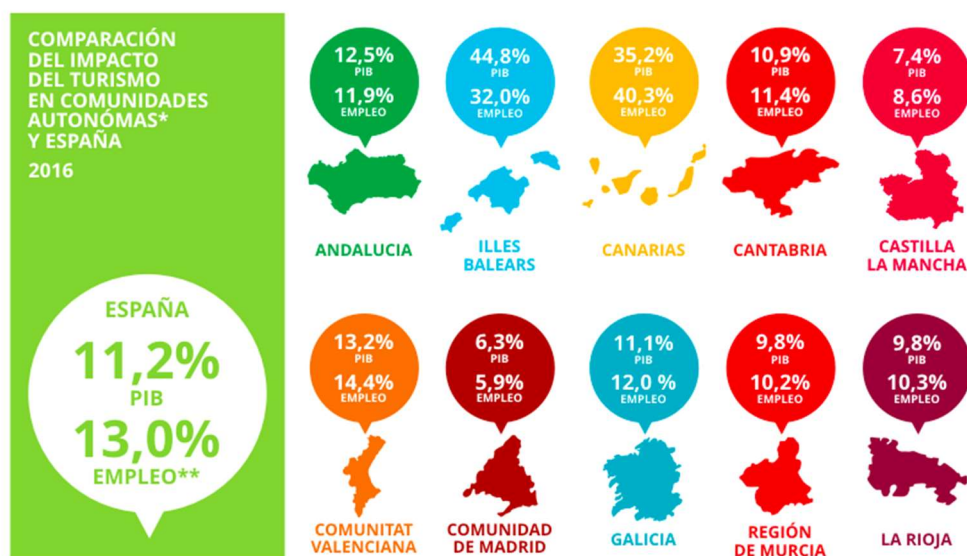


Figura 1. Comparación del impacto del turismo en CCAA y España (Exceltur, 2017).

Tal y como indicó Exceltur (2017), los cambios en los conceptos de alojamiento han marcado variaciones en la economía española. De hecho, el principal factor determinante del aumento de la presión turística en las ciudades españolas ha sido la conversión de viviendas en alojamientos turísticos. Concretamente, las ciudades donde se ha producido una mayor contestación social al turismo son aquellas con un porcentaje significativo de viviendas turísticas. Buena muestra de ello son destinos como Barcelona, San Sebastián o Palma de Mallorca, donde la presión en turistas alojados en viviendas supera el 50% del total del flujo turístico, mientras que el impacto de los cruceros fue limitado (Baquero, 2019). Mención especial merece la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria (véase Figura 2).

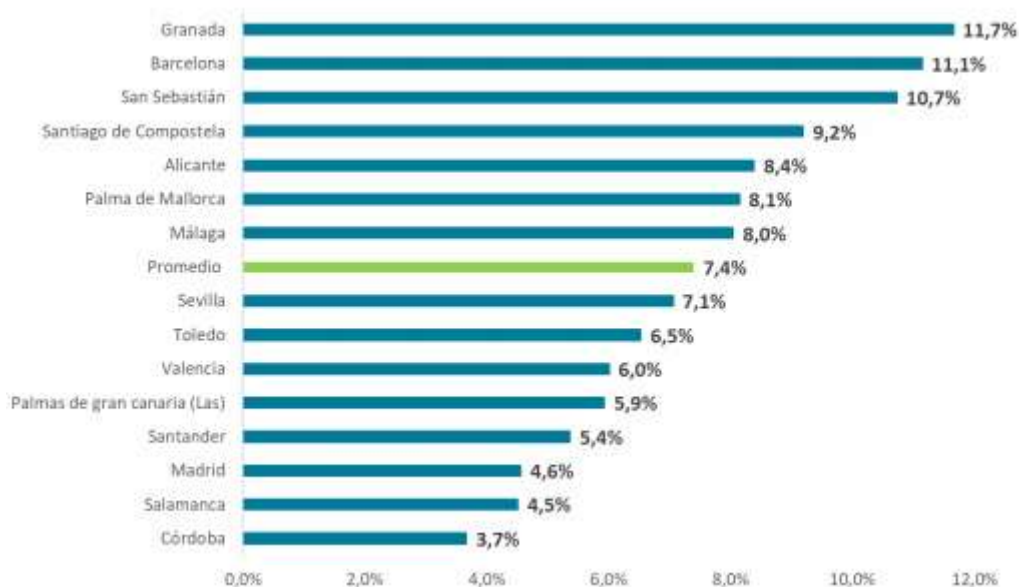


Figura 2. Número de turistas diarios en los 15 destinos urbanos españoles más importantes (Exceltur, 2017).

Atendiendo a los datos obtenidos hasta la fecha acerca de la tendencia en 2018, el crecimiento de la rentabilidad socioeconómica de las actividades turísticas se ha visto ralentizada en el primer trimestre, con relación al grupo del año 2017 (Exceltur, 2018). El menor ritmo de crecimiento del inicio del 2018 se produjo con mayor intensidad en los indicadores de ingresos (crece un 3.7% en destinos urbanos y apenas un 1.8% en los vacacionales), que en el empleo, que sigue aumentando notablemente (+ 4.8% en zonas urbanas y + 4.1% en las costas) (véase Figura 3). Los principales condicionantes que explican esta coyuntura se centran en los siguientes aspectos (Baquero, 2019):

- Fuerte recuperación de los destinos competidores (Turquía y Egipto). En el periodo de enero-abril de 2018, estos dos mercados aumentaron en 3 millones de turistas (+34.9%), respecto a los mismos meses en 2017.
- Pérdida de la fortaleza del mercado británico (-1.6% llegada de turistas en dicho periodo) en un contexto de avance del proceso de desconexión con la UE.
- El residual de las tensiones derivadas de la inestabilidad política de Cataluña, que redujo del 13.4% de ingresos en el período octubre-diciembre de 2017, al - 4.1% de los primeros cuatro meses de 2018.
- Las desfavorables condiciones meteorológicas, que han afectado negativamente a los destinos de la costa peninsular, Baleares y la España Verde, favoreciendo las zonas de montaña y estaciones de esquí.

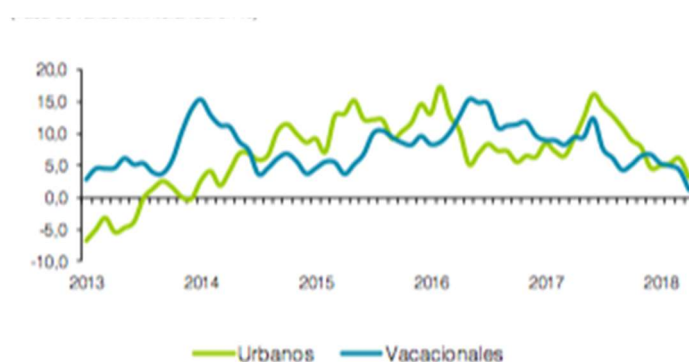


Figura 3. Comportamiento de la rentabilidad socioeconómico del turismo en España de 2013 a 2018 (Exceltur, 2018).



### 3. SATISFACCION DE CLIENTES EN LA INDUSTRIA HOTELERA

El mercado turístico, como cualquier otro, no puede dejar de estudiar este fenómeno tan importante para la competencia de las empresas en el mercado globalizado (Markovic y Rapor, 2010). La experiencia post consumo en el caso de un hotel, centrado en pasar una estancia en el mismo, es un proceso por el cual el consumidor final comprueba si lo que buscaba se corresponde con la experiencia vivida. El servicio al cliente lo es todo en el sector de la hotelería. Esta afirmación subyace a la verdad de que los clientes son el alma de cualquier negocio (Nikou, Bin, Selmat, Youssef y Khiabani, 2016). Es por ello que los hoteleros deben priorizar el ejercicio de la innovación constante para satisfacer las altas expectativas de sus clientes, proporcionar siempre un buen servicio y seguir contribuyendo al PIB nacional como se ha mencionado anteriormente. Atendiendo a este aspecto, y teniendo en cuenta que cada tipo de consumidor posee unas necesidades específicas que deben ser satisfechas, los hoteles han optado por enfocar su producto hacia un determinado público con la finalidad de atenderlo mejor (Monfort et al., 2013).

Además, la excesiva competitividad existente en la industria actual llama a la necesidad de los hoteles de diferenciar sus servicios con el objetivo de lograr satisfacción en sus clientes (Singh, 2017). Todo ello se debe, básicamente, a que los efectos de la insatisfacción en la industria hotelera son más grandes que los efectos derivados de la satisfacción (Kim, Kim y Yoonjoung Heo, 2017). Con relación a esa buscada satisfacción, la calidad del servicio es una ruta directa y un factor altamente significativo en la satisfacción del cliente y, por consiguiente, para su lealtad con el producto (Abukhalifeh y AlBattat, 2017).

Resulta de suma importancia tener en cuenta que las demandas de los clientes están cambiando y la competencia es cada vez más dura, lo que deriva en que todas las empresas estén tratando de crear una ventaja sobre el resto para mantener su posición en el mercado. En el caso de la hotelería, la satisfacción del cliente es la clave del éxito (Ríos, Ortega y Matilla, 2016). Además, Internet y las redes sociales hacen que sea más fácil que nunca para los clientes describir y compartir su satisfacción o insatisfacción, influyendo así en futuros clientes (Ekiz, Khoo-Lattimore y Memarzadeh, 2012).

Reshidi, Zequini y Kajtazi (2016), destacaron que la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente están estrechamente relacionadas entre sí, debido a que la calidad de los servicios afecta a dicha satisfacción de manera proporcional.

En estrecha relación con la satisfacción de los clientes en la hotelería se sitúan los conceptos de imagen del hotel y lealtad del cliente. En base a ello, Nikou et al. (2016) halló que la imagen del hotel y la satisfacción del cliente correlacionan de manera positiva con la lealtad del cliente. Dichos resultados fueron avalados por Nikou et al. (2017), tras analizar la opinión de 550 clientes de hoteles de 4 estrellas en Kuala Lumpur (Malasia). Los autores pusieron de manifiesto que la imagen del hotel se relaciona de manera significativa con la satisfacción y la lealtad del cliente. Por su parte, Ntimare y Tichauwa (2017) encontraron, tras analizar 300 cuestionarios de 124 hoteles de 3, 4, y 5 estrellas de Sud África, que los aspectos más relevantes a la hora de satisfacer a los clientes eran el precio, el estado de los baños, las habitaciones, la localización y el servicio de restaurante. Podemos denominar a estos aspectos ítems a analizar semánticamente.

De acuerdo con Baquero (2019) no se puede obviar que en la actualidad es cada vez más común utilizar Internet para realizar las reservas de habitaciones. En este proceso, los clientes acuden a páginas especializadas que recogen los acontecimientos de anteriores clientes. Los comentarios negativos, provocan en el usuario una reacción desfavorable respecto al hotel, mientras que los positivos crean una ventaja competitiva frente a otros establecimientos en el mismo rango de precios. Es evidente, que la decisión de contratar los servicios de un establecimiento hotelero está cada vez más influenciada por los comentarios online de los consumidores (Molinillo, Ximénez-de Sandoval, Fernández-Morales y Coca-Stefaniak, 2016). En este sentido, la percepción de la calidad, avalada en este caso por un número de comentarios unido a la reputación en la red, pueden suscitar en el cliente la suficiente aceptación como para que unos precios más altos no influyan de manera negativa en la demanda del hotel (Castro y Chávez, 2014).

La reputación online y el vertiginoso avance constante de las Redes Sociales, ha dado paso a nuevas formas de transmisión de información. Es el caso del “boca a boca electrónico” o eWOM (Online Word Of Mouth), basado principalmente en contenidos generados por los usuarios a los cuales se puede

acceder en línea de manera gratuita (Mariné-Roig y Anton, 2017). En una encuesta realizada a más de 30.000 europeos, resultó que la segunda fuente de información más utilizada para planificar las vacaciones fue el eWOM (Eurobarometer, 2016). Algunas de las plataformas más utilizadas son páginas como Booking.com o Tripadvisor.com.

En cuanto a la primera, estudios como el de Castro y Chávez (2014) destacaron, tras analizar 186 comentarios de la citada página sobre siete hoteles de Sevilla (España), que los criterios que más influencia tienen en la satisfacción del cliente son la ubicación, la restauración, las habitaciones, la relación calidad/precio, el personal, las áreas comunes y el servicio de Wi-Fi.

Braimllari y Sala (2017), por su parte, analizaron los comentarios de 220 hoteles de Albania, hallando que la región en la que se encuentre el hotel afectaba negativamente a la satisfacción del cliente, mientras que el número de estrellas del hotel, lo hacía de manera positiva.

Mención aparte merece la plataforma Tripadvisor, por ser considerada una de las más influyentes fuentes de información de eWOM (Yen y Tang, 2015) y superior a otras webs de opiniones de viajes en términos de visibilidad, popularidad y tamaño (Mariné-Roig y Clavé, 2015). En base a dichos datos, son múltiples las evidencias halladas en la literatura científica acerca de esta plataforma. Así, Balchand-Gidumal, Melián-González y González (2011) encontraron, tras analizar los comentarios de 26.439 hoteles de 200 destinos de Europa, que disponer de Wi-Fi gratis mejora la satisfacción del cliente. Molinillo et al. (2016), por su parte, pusieron de manifiesto tras analizar los comentarios de 2.211 hoteles de España y Portugal, que el valor de la satisfacción global de un hotel aumenta conforme lo hace el número de comentarios recibidos por habitación.

Con relación a la categoría del hotel, Martín, Fernández y Mateu (2016), analizaron los comentarios de 10.091 hoteles de España, encontrando que a mayor categoría hotelera mayor satisfacción, excepto en los hoteles de 1 y 2 estrellas que es igual. Por su parte, Pacheco (2017) estableció, tras analizar 285.000 encuestas de 534 hoteles de Portugal, que la calidad de las habitaciones, el servicio y la relación calidad-precio, se relacionaban de manera significativa con la satisfacción del cliente. Asimismo, Tontini, dos Santos, Milbratz, Volles y Ferrari (2017) destacaron, con una muestra de 400 clientes de 93 hoteles de Brasil, que la limpieza del establecimiento y las instalaciones adicionales no tenían impacto en la satisfacción del cliente, mientras que la capacidad para resolver las quejas impactaba de manera positiva y la disponibilidad de alojamiento lo hacía de manera negativa.

Radojevic, Stanisic y Stanic (2015) hallaron en una muestra de 6.768 hoteles ubicados en 47 ciudades europeas, que la clasificación de estrellas del hotel, seguido de la presencia de dispositivos de aire acondicionado en habitaciones, bar, acceso a Wi-Fi y pertenencia a cadena hotelera de marca, están relacionadas de manera directa con la satisfacción del cliente. Años más tarde, los mismos autores realizaron una revisión de los comentarios recogidos en Tripadvisor.com acerca de 13.410 hoteles ubicados en 80 destinos turísticos mundiales, poniendo de manifiesto que la satisfacción del cliente está mediada por los atributos del hotel, las características personales de los visitantes, el propósito del viaje, las características del destino y la nacionalidad del visitante (Radojevic, Stanisic y Stanic, 2017).

En la misma línea, existe cierta controversia en cuanto a los factores que satisfacen en mayor o menor medida a los clientes de la hotelería. Concretamente, algunos estudios apuntaron a que eran los atributos físicos los que determinaban en mayor medida dicha satisfacción. Así, Ryu y Han (2010) hallaron que la calidad del entorno físico es más influyente en la opinión del cliente. Años más tarde, Ryu et al. (2012) sugirieron que el entorno físico es un indicador directo de la satisfacción. Asimismo, Worsfold, Fisher, McPhail, Francis y Thomas (2016) establecieron, a través de la medición de 426.000 clientes de 170 hoteles y a través del MSQ (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967) y un cuestionario de satisfacción *ah hoc*, que los atributos del hotel están más relacionados con los índices de satisfacción que la calidad del servicio.

En contraposición, otras investigaciones apuntaron a que era la calidad del servicio el factor que determinaba la satisfacción del cliente en hoteles. Buena muestra de ello, fueron los estudios de Markovic y Jankovic (2013) a través de 253 encuestas realizadas en 15 hoteles de destinos internacionales y a través del cuestionario SERVQUAL (Parasuraman, 1988). De la misma forma, Herath, Cooray y Perera (2016) advirtieron, con una muestra de 100 clientes de hoteles de Sri Lanka y mediante la elaboración de un cuestionario *ad hoc*, que la satisfacción del cliente está mediada por la calidad del servicio (acomodación, alimentos y bebidas, servicios extra, precio del menú, etc.), seguido de la distancia del destino.

#### 4. ANALISIS SEMANTICO ONLINE

De acuerdo con Litvin, Goldsmith, y Pan (2008), así como Ladhari y Michaud (2015), con el desarrollo tecnológico en la última década, los comentarios en webs especializadas y en OTAs han transformado sustancialmente el proceso de compra del consumidor.

El consumidor hoy en día, en el proceso de búsqueda de información y evaluación de alternativas, previo a la decisión de compra, puede consultar en Tripadvisor o en Google (webs especializadas en comentarios de viajeros) o en Booking o Expedia (OTAs), comentarios de clientes previos en los hoteles y en los destinos a los que está evaluando comprar un viaje.

De esta forma pasamos de atender al “Word of Mouth” (WOM), tradicionales comentarios “boca a boca”, al Electronic Word of Mouth (eWOM). Liu y Park (2015) dan buena muestra de la importancia del tradicional WOM en sectores como el hotelero, pero cobra mayor importancia el eWOM con un alcance mundial a través del internet (Ladhari y Michaud, 2015).

Así, para analizar toda la información disponible en todas las webs de comentarios especializadas han aparecido en la última década varias Start-ups, hoy ya empresas tecnológicas consolidadas, que ofrecen servicios a empresas hoteleras, gestoras de destinos, etc. Una de las empresas más destacadas es ReviewPro, de capital norteamericano instalada en Barcelona y que ofrece sus servicios a empresas hoteleras como Melia Hotels International, Barceló Hotel Group, Iberostar Hotels and Resorts, Kempinski, Radisson Hotel Group, Minor Hotels, etc. (ReviewPro, 2019). De acuerdo con ReviewPro (2018) el análisis semántico que ofrece esta empresa es una solución de aprendizaje automático que utiliza el procesamiento del lenguaje natural para comprender el significado de los comentarios que los clientes de los hoteles dejan en Internet. La opinión textual se divide en conceptos y se le asigna un sentimiento positivo, negativo o neutral. Los conceptos pueden ser amplios, como “Food and Drinks” (“Comida y bebidas”), o específicos, como “cortinas”. Al analizar conceptos y buscar patrones, los hoteles, empresas gestoras de destinos, etc. obtienen información que las calificaciones no proporcionan. La empresa ReviewPro posee un algoritmo de análisis semántico exclusivo que analiza 300 millones de reseñas al día en más de 75 idiomas entre más de 200 webs especializadas de opinión y OTAs, ofreciendo así información sobre lo que realmente dicen los huéspedes sobre el hotel donde han estado alojados.

Para el caso que nos ocupa se dispuso de la información que las empresas hoteleras con servicios contratados con ReviewPro acuerdan compartir con sus competidores. De todas las empresas presentes en las Islas Canarias con información compartida se seleccionaron cuatro de ellas que, al igual que en Canarias, están presentes en los siguientes destinos turísticos:

- Andalucía.
- Baleares.
- Resto de España.
- Latinoamérica.
- México.
- República Dominicana.
- Cuba.
- Resto de Caribe.

El perfil de los hoteles de las cuatro empresas seleccionadas es de hoteles vacacionales con regímenes mixtos de Todo Incluido y Media Pensión, volumen medio-alto por encima de 250 habitaciones, con clientela británica, alemana, europea variada y española.

De esta forma la información disponible consolidada de las cuatro empresas en las Islas Canarias (véase Tabla 1) puede compararse con los resultados de los mismos análisis semánticos en el consolidado de las mismas cuatro empresas en el resto de los destinos turísticos (véase Tabla 2) y valorar diferencias (véase Tabla 3).

El análisis semántico se realiza sobre 17 ítems: “Hotel”, “Food and Drinks” (Alimentos y Bebidas), “Room” (Habitación), “Facilities” (Instalaciones), “Staff” (Personal), “Cleanliness” (Limpieza), “Location” (Ubicación), “Service” (Servicio), “Entertainment” (Animación), “Value” (Relación precio-

calidad), “Reception” (Recepción), “Ambience” (Ambiente), “Bed” (Cama), “Bathroom” (Baño), “Decoration” (Decoración), “Maintenance” (Mantenimiento), “Internet”.

El número de menciones en las Islas Canarias varía desde 109.313 veces siendo mencionada la palabra “Hotel” con un porcentaje positivo de ella del 84% a 1.769 veces siendo mencionada la palabra “Internet” con un porcentaje positivo de 64%, en el consolidado de las cuatro empresas seleccionadas, entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018 (véase Tabla 1).

El mismo caso, en la Tabla 2, las mismas cuatro empresas en el global de los nueve destinos mencionados, en mismas fechas de 2018, la palabra “Hotel” se menciona 931.546 veces con un 83% de ellas positivas (un 1% por debajo del destino Islas Canarias) y la palabra “Internet” se menciona 20.854 veces con un 54% de ellas positivas (un 7% por debajo del destino Isla Canarias).

*Tabla 1. Análisis semántico consolidado de 17 items en 4 cadenas hoteleras en las Islas Canarias del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018 (elaboración propia con información de ReviewPro, 2019).*

Region: Canarias			
	Category	Average 4 selected Hotel Companies	Number of mentions
<b>Positive %</b>	Hotel	84%	109,313
	Food and Drinks	77%	86,305
	Room	67%	55,233
	Facilities	77%	45,328
	Staff	90%	38,762
	Cleanliness	83%	32,450
	Location	90%	26,383
	Service	83%	16,308
	Entertainment	73%	20,076
	Value	68%	19,517
	Reception	76%	10,184
	Ambience	84%	12,798
	Bed	71%	8,701
	Bathroom	63%	7,321
	Decoration	76%	6,917
	Maintenance	72%	5,841
	Internet	61%	1,769

*Tabla 2. Análisis semántico consolidado de 17 ítems en 4 cadenas hoteleras en global analizado, 9 destinos españoles, latinoamericanos y caribeños, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018 (elaboración propia con información de ReviewPro, 2019).*

Region: Global			
	Category	Average 4 selected Hotel Companies	Number of mentions
<b>Positive %</b>	Hotel	83%	931,546
	Food and Drinks	77%	753,477
	Room	66%	440,316
	Facilities	75%	334,785
	Staff	87%	325,891
	Cleanliness	79%	269,812
	Location	87%	253,868
	Service	80%	202,197
	Entertainment	79%	189,460
	Value	64%	160,260
	Reception	72%	95,338
	Ambience	83%	91,460
	Bed	69%	73,330
	Bathroom	56%	64,365
	Decoration	77%	58,775
	Maintenance	69%	42,050
	Internet	54%	20,854

De esta forma, en la Tabla 3 se observa que las diferencias más positivas que aprecian los clientes sobre los hoteles en las Islas Canarias son el Internet (podemos deducir que en destinos latinoamericanos / Caribe el acceso a Internet no tiene la misma calidad que en Canarias), el mantenimiento general de los hoteles, el baño (podemos deducir que en otros destinos las técnicas constructivas y de mantenimiento no evidencian la misma satisfacción para los clientes), la cama, la recepción, la relación calidad-precio (podemos deducir que los clientes valoran el destino y los hoteles canarios como superiores a otros destinos con un precio adecuado), el servicio, la ubicación, la limpieza, el personal y las instalaciones en mayor medida. En base a ello, 11 de los 17 ítems son valorados con un diferencial de más del 2% en las Islas Canarias respecto al consolidado general de los nueve destinos estudiados. Datos muy positivos para los hoteleros y responsables de desarrollo turístico canario.

No obstante, en la comparativa llama la atención como área de mejora el análisis semántico sobre la palabra “Entertainment” (Animación) que queda 6% por debajo en Canarias con respecto al global consolidado. Tal como se ha comentado previamente el perfil de los hoteles de las cuatro empresas seleccionadas, es de hoteles vacacionales con regímenes mixtos de Todo Incluido y Media Pensión, volumen medio-alto por encima de 250 habitaciones, con clientela británica, alemana, europea variada y española, que pueden esperar un servicio de Animación estilo Caribe. Muchos de los hoteles de las Islas Canarias tienen el departamento de Animación externalizado, produciéndose diferencias en la relación de satisfacción laboral de los propios trabajadores respecto al liderazgo de la dirección (Baquero, Delgado, Escortell y Sapena, 2019), con lo que podemos deducir el impacto en la satisfacción de los clientes será menor que en destinos latinoamericanos/caribeños donde no existe esa modalidad de contratación laboral. Este sería un punto de reflexión para los hoteleros sobre el modelo de contratación de estos trabajadores e igualmente para los gestores de destino Canarios, ya que si el concepto “Animación” no puede ser desarrollado en altos niveles de satisfacción en el propio hotel, quizá debería ser apoyado adicionalmente por opciones varias en el propio destino.

*Tabla 3. Análisis semántico consolidado de las diferencias de la tabla 1 y la tabla 2 (elaboración propia con información de ReviewPro, 2019).*

Region: Canarias vs Global		
	Category	Canarias vs Global
<b>Positive %</b>	Hotel	1%
	Food and Drinks	1%
	Room	1%
	Facilities	2%
	Staff	3%
	Cleanliness	4%
	Location	3%
	Service	3%
	Entertainment	-6%
	Value	4%
	Reception	4%
	Ambience	1%
	Bed	2%
	Bathroom	7%
	Decoration	-1%
	Maintenance	3%
	Internet	7%

## 5. CONCLUSIONES

El sector turístico en España y en mayor medida aún en Canarias tiene un gran peso en el PIB y en la creación de empleo, además, el sector hotelero es un actor importante del sector turístico. Asimismo, el buen funcionamiento de los negocios hoteleros se basa en la satisfacción de los clientes para conseguir su fidelización o su recomendación y garantizar un flujo continuo al destino turístico de referencia. Sumado a ello, la globalización y los avances tecnológicos hacen que se deba atender a todas aquellas innovaciones que puedan ayudar a conseguir los objetivos de las empresas hoteleras y de los destinos turísticos con relación a la satisfacción de los clientes.

El uso del análisis semántico de palabras clave utilizadas en los comentarios de clientes en Internet puede ser una herramienta importante para afinar las políticas territoriales y la gestión de los hoteles. En la muestra seleccionada de hoteles pertenecientes a cuatro cadenas con presencia en las Islas Canarias y en otros destinos turísticos nacionales e internacionales, se observa en las 17 palabras seleccionadas unos resultados en general más positivos en la satisfacción, o un porcentaje superior de satisfacción en cada ítem, que en el consolidado del resto de destinos turísticos nacionales e internacionales de las mismas cuatro empresas. Podemos así afirmar que en general los clientes se encuentran más satisfechos en los hoteles canarios, con la excepción del concepto “Entertainment” (Animación) donde a priori se puede deducir que la externalización de dichos servicios pudiera afectar a los comentarios de los huéspedes. Este hallazgo supone una limitación al presente estudio y una oportunidad al mismo tiempo para futuras líneas de investigación, profundizando el análisis que ReviewPro y empresas similares ofrecen en el área de análisis semántico u otras vías de estudio.



## 6. REFERENCIAS

- Abukhalifeh, A. N. y Albattat, A. R. (2017, septiembre). Using structural equation modelling to evaluate the hotel restaurants' service quality dimensions, satisfaction and customer's loyalty. En *5th Tourism y Hospitality International Conference*, Kuala Lumpur, Malasia.
- Baquero, A. (2019). *Nuevos retos para la hotelería vacacional española: liderazgo de la dirección, satisfacción laboral y satisfacción de clientes* (Tesis Doctoral). Universidad Católica de Valencia, Valencia, España.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R. y Sapena, J. (2019). Authentic Leadership and Job Satisfaction: A Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). *Sustainability*, 11(8), 2412. doi.org/10.3390/su11082412
- Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S. y López-Valcárcel, B. G. (2011). Improving hotel ratings by offering free Wi-Fi. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(3), 235-245. doi:10.1108/17579881111173776
- Bowie, D., Buttle, F., Brookes, M., y Mariussen, A. (2016). *Hospitality marketing*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Braimllari, A. y Sala, E. (2017, mayo). An Econometric Analysis of Online Ratings of Hotels in Albania. En *13th International Conference of Asecu*. Durres, Albania.
- Castro-Vázquez, M. y Chávez-Miranda, M.E. (2014). Medición de la opinión de los clientes de hoteles desde la perspectiva de Revenue Management. En *Cultura, desarrollo y nuevas tecnologías: VII jornadas de investigación en turismo* (75-103), Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.
- Cuadrado-Roura, J. R. y López-Morales, J.M. (2011). El turismo en España. *Papeles de Economía Española*, 128, 1-29.
- Dwyer, L. (2015). Globalization of tourism: Drivers and outcomes. *Tourism Recreation Research*, 40(3), 326-339.
- East, R., Singh, J., Wright, M., y Vanhuele, M. (2016). *Consumer behaviour: Applications in marketing*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. y Miniard, P. W. (2005). *Consumer behavior*. Clifton Park, NY: Delmar Cengage Learning.
- Ekiz, E., Khoo-Lattimore, C., y Memarzadeh, F. (2012). Air the Anger: Investigating Online Complaints on Luxury Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 96-106.
- Eurobarometer (2018). The use of online marketplaces and search engines by SMEs. Recuperado el 6 de agosto de 2019, a partir de [http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2125\\_439\\_ENG](http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2125_439_ENG)
- Exceltur (2017). Indicadores. PIB y Empleo Turístico por C.C.A.A. Recuperado 6 de agosto de 2019, a partir de <https://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/>
- García Pascual, F. (2017). Tres décadas de cambios en el turismo mundial: el impacto de la globalización en los flujos turísticos. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 75, 127-149.
- González, P., Rodríguez, L. y Talón, J. M. (2016). *Fundamentos de Dirección Hotelera (vol. 1): Análisis sectorial y organización departamental hotelera*. Madrid: Síntesis.

ICTE. (2016). Instituto para la Calidad Turística Española. Marco del sistema. Secretaría de Estado de Turismo. Recuperado 6 de agosto de 2019, a partir de <http://www.ictes.es/ESP/e/33/Marco-del-sistema/Secretaria-de-Estado-de-Turismo>

Kim, B., Kim, S. y Yoonjoung Heo, C. (2017). Consequences of Customer Dissatisfaction in Upscale and Budget Hotels: Focusing on Dissatisfied Customers' Attitude Toward a Hotel. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 20(1), 15-46. doi:10.1080/15256480.2017.1359728

Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., y Armstrong, G. (2015). *Marketing*. French Forest, NSW: Pearson Australia.

Ladhari, R., y Michaud, M. (2015). eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46(3), 36-45

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.

Liu, Z. y Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management* 47(2015) 140 - 151.

Martin, E., Fernández, C. y Mateu, C. (2016, noviembre). Las estrellas muestran el camino: coincidencia entre satisfacción y categoría hotelera. En *XI Congreso internacional de Turismo y Tecnologías de la Información y la Comunicación* (pp. 184-198). Málaga, España.

Marković, S. y Raspor, S. (2010). Measuring Perceived Service Quality Using servqual: A Case Study of the Croatian Hotel Industry. *Management*, 5, 195-209.

Markovic, S. y Jankovic, S. R. (2013). Exploring the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Creation Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 19, 149-164.

Monfort, M., Renata, L., de Oliveira, D. y Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 276-293.

Nikou, S., Bin Selemat, H., Yussoff, R. C. M. y Khiabani, M. M. (2016). Corporate/Hotel Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: A Literature Review (1983-2013). *International Journal of Research in Management Issue*, 6(6), 43-58.

Nikou, S., Bin Selemat, H., Yussoff, R. C. M. y Khiabani, M. M. (2017). Identifying the impact of hotel image on customer loyalty: a case study from four star hotels in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 2(3), 2786-2812.

Ntimane, V. y Tichaawa, T. M. (2017). Customers' Perceptions of Value in Relation to Hotels in Gauteng, South Africa. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 13(2), 17-30.

Marine-Roig, E. y Anton Clavé, S. (2017). Imagen de un destino a partir de reseñas de turistas en buscadores de Internet. *International Journal of Information Systems and Tourism*, 2(2), 41-52.

Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A. y Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of TripAdvisor. *Tourism y Management Studies*, 12(1), 15-24. doi:10.18089/tms.2016.12102

ReviewPro (2018). ¿Qué tienen en común el aprendizaje automático y los donuts? Recuperado 6 de agosto de 2019, a partir de <https://www.reviewpro.com/es/blog/que-tienen-en-comun-el-aprendizaje-automatico-y-los-donuts/>

ReviewPro (2019). Recuperado 6 de agosto de 2019, a partir de <https://www.reviewpro.com/company/customers/>

Pacheco, L. (2017). Customer Satisfaction in Portuguese Hotels: Evidence for Different Regions and Hotel Segments. *Tourism Analysis*, 22(3), 337-347. doi:10.3727/108354217X14955605216087

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), 12-37. doi:10.1016/S0148-2963(99)00084-3

Radojevic, T., Stanisic, N. y Stanic, N. (2017). Inside the Rating Scores: A Multilevel Analysis of the Factors Influencing Customer Satisfaction in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(2), 134-164. doi:10.1177/1938965516686114

Radojevic, T., Stanisic, N. y Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21. doi:10.1016/j.tourman.2015.04.002

Reshidi, D. S. S., Zeqiri, M. A. y Kajtazi, M. S. (2016). Management of relationship between customer satisfaction and services in hotel industry in Prishtina. *ILIRIA International Review*, 6(2), 9-30. doi:10.21113/iir.v6i2.265

Ríos, M. A., Ortega, F. J., y Matilla, M. (2016). La estancia perfecta en hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla a través del análisis de los comentarios en TripAdvisor - Determinación de los principales ítems. *International Journal of Information Systems and Tourism*, 1(1), 8-25.

Ryu, K. y Han, H. (2010). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 34(3), 310-329. doi:10.1177/1096348009350624

Ryu, K., Lee, H. y Gon Kim, W. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200-223. doi:10.1108/09596111211206141

Singh, P. (2017). Investigating the Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction With Reference To the Hotel Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(8), 72-76.

Tontini, G., Bento, G. dos Santos, P., Milbratz, T. C., Volles, B. K. y Ferrari, D. (2017). Exploring the nonlinear impact of critical incidents on customers' general evaluation of hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 106-116. doi:10.1016/j.ijhm.2017.07.011

Weiss, D. J., Davis, R. V, England, G. y Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Centre. Minneapolis, EE. UU.: Industrial Relations Centre, University of Minneapolis.

Worsfold, K., Fisher, R., McPhail, R., Francis, M. y Thomas, A. (2016). Satisfaction, value and intention to return in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2570-2588. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0195

Yen, C. L., Tang, C. H. (2015). Hotel attribute performance, eWOM motivations, and media choice. *International Journal of Hospitality Management* 46, 79-88. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.01.003

## INFORMATION SOURCES AS KEY FACTORS FOR BUSINESS MANAGEMENT AND TOURIST DESTINATIONS

### **María M. Carballo**

Doctorada por la ULPGC. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en sostenibilidad turística y economía del medio ambiente.

E.mail: [magdalena.carballo@ulpgc.es](mailto:magdalena.carballo@ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Facultad de Economía Empresa y Turismo.

Dpcho 2.16. Campus de Tafira. CP35017 Las Palmas de Gran Canaria. España

### **Rita R. Carballo**

Doctorada por la ULPGC. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en seguridad, experiencia, medio ambiente y turismo.

E.mail: [rita.carballo@ulpgc.es](mailto:rita.carballo@ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Facultad de Economía Empresa y Turismo.

Dpcho 3.09. Campus de Tafira. CP35017 Las Palmas de Gran Canaria. España.

### **Carmelo J. León**

Catedrático por la ULPGC.

Director del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en turismo, medio ambiente y sostenibilidad turística.

E.mail: [carmelo.leon@ulpgc.es](mailto:carmelo.leon@ulpgc.es)

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Facultad de Economía Empresa y Turismo.

Dpcho 3.16 Campus de Tafira. CP35017 Las Palmas de Gran Canaria. España

### **Zenón Sánchez**

Universidad de La Laguna. Investigadora en el Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible TiDES de la ULPGC.

Líneas de investigación en sostenibilidad turística y economía del medio ambiente.

**Resumen:** El turismo es servicios y tiene las características de los servicios la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad por lo que los consumidores de servicios se enfrentan a mayores riesgos que los consumidores cualquier producto tangible. Los turistas utilizan las fuentes de información como estrategia para reducir los riesgos cuando organizan el viaje. Se pueden utilizar múltiples fuentes de información, por lo que para realizar el análisis son agrupadas en dos tipos; las fuentes tradicionales y los medios de comunicación e internet. Los resultados del trabajo realizado muestran como las fuentes de información influyen en las relaciones causales establecidas entre el riesgo percibido, la imagen y las intenciones de visitar un destino y realiza implicaciones importantes para la gestión de las empresas y destinos turísticos sobre cuáles son las fuentes de información más utilizadas por los turistas y por lo tanto sobre las que tenemos que actuar para poder gestionarlas y promocionarlas con el objetivo de proyectar una mejor imagen e influir en el comportamiento de los visitantes.

**Palabras claves:** empresas y destinos turísticos, riesgo percibido, gestión, fuentes de información.

**Abstract:** Tourism is services and the characteristics of services have intangibility, heterogeneity and inseparability, so that service consumers face greater risks than consumers of any tangible product. Tourists use information sources as a strategy to reduce risks when organizing the trip. Multiple sources of information can be used, so to perform the analysis they are grouped into two types; traditional sources and the media and internet. The results of the work done show how the sources of information influence the causal relationships established between the perceived risk, the image and the intentions of visiting a destination and make important

implications for the management and tourist destinations on what are the sources of information most used by tourists and therefore on which they have to act in order to manage and promote them in order to project a better image and influence the behavior of visitors.

**Keywords:** companies and tourist destinations, perceived risk, management, information sources.

## 1. INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo en la era de los viajes. Los turistas internacionales han pasado de 25 millones en 1950 a 1,2 billones (1,235 millones) en 2016 (OMT, 2017). La proliferación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), junto con la importancia de la experiencia en el viaje están contribuyendo recientemente al aumento del turismo. Surgen nuevos destinos turísticos y nuevas formas de hacer turismo. Las TICs permiten que el turista tenga mayor acceso a la información. La ventaja de Internet es la capacidad de actualizar la información con frecuencia y en tiempo real (Mizrachi y Fuchs, 2016; Paris y Rubin, 2013) junto a su bajo costo, información personalizada, interactividad, formación de comunidad virtual, accesibilidad las 24 horas y la facilidad para comparar producto. Todo ello hace que los turistas sean cada vez más exigentes. El turista ya no realiza un mero viaje físico, el verdadero viaje está en su interior y radica en cómo percibe el destino.

Pero, el turismo está asociado a riesgos. El turista se enfrenta a riesgos desde que comienza a organizar su viaje, cuando un turista compra un vuelo o reserva el alojamiento necesariamente está corriendo un riesgo puesto que está comprando un servicio intangible y una experiencia que sólo será experimentada después de haber sido consumida. Debe obtener información sobre qué medio de viaje va a utilizar, donde se va a alojar, que servicios va a contratar.

Los turistas emplean diversas fuentes de información para organizar el viaje. Acuden tanto a fuentes de información internas como externa. Los turistas utilizan las fuentes de información como estrategias de reducción del riesgo (Gursoy, 2019; Fodness y Murray, 1999). Se ha demostrado que las fuentes de información influyen en la percepción del riesgo que existe en el destino y en los servicios turísticos y como consecuencia afectan a la imagen del destino y a las intenciones de visitarlo. (Lepp y Gibson, 2003; Sönmez y Graefe, 1998; Um y Crompton, 1992).

Este trabajo realiza aportaciones importantes para la gestión de las empresas y destinos turísticos. Los resultados muestran como las fuentes de información actúan como variable moderadora en las relaciones causales existentes entre el riesgo percibido por los turistas, la imagen del destino (creada a través de factores cognitivos y afectivos de las infraestructuras y servicios turísticos prestados por las empresas en el destino) y las intenciones de visitarlo.

## 2. LITERATURE REVIEW

Las características del turismo son la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad (Williams y Baláz, 2013) por lo que los consumidores de servicios perciben mayores riesgos que los consumidores de bienes (Mitchell y Greated, 1993). El turista se enfrenta a riesgos desde que comienza a organizar su viaje, cuando un turista compra un vuelo o reserva el alojamiento necesariamente está corriendo un riesgo puesto que está comprando un servicio intangible y una experiencia que sólo será experimentada después de haber sido consumida. Y una vez llega al destino se enfrenta tanto a riesgos directos como indirectos.

El riesgo es la probabilidad de que un incidente tenga consecuencia negativa en el comportamiento del consumidor (Rittichainuwat y Chakraborty, 2009). En la vida cotidiana existen muchos tipos de riesgos, riesgos generales que afectan tanto a los turistas como a los residentes en un destino, como la delincuencia, la salud y los desastres naturales. Pero los turistas están expuestos a riesgos específicos como las barreras culturales y de idioma, la hostilidad de los residentes, la comida local, el mal tiempo, las huelgas, el terrorismo, la falta de higiene, el fraude o la incertidumbre derivada de las leyes y reglamentos en el destino (Reichel, Fuch y Uriely, 2007; Glensor y Peak, 2004; Zheng y Zhang, 2002; Sönmez y Graefe, 1998; Hauber y Zandbergen, 1996). Pero por lo general, los turistas toman sus decisiones de viaje basadas en percepciones y no en la realidad (Chew y Jahari, 2014; Rittichainuwat y Chakraborty, 2009; Reisinger y Mavondo, 2005; Roehl y Fesenmaier, 1992). El riesgo percibido es la percepción del consumidor de que ese incidente que tendrá consecuencias



negativas en su comportamiento, vaya más allá de un nivel aceptable de tolerancia (Mansfeld and Pizam, 2006; Reichel, Fuchs, y Uriely, 2007). Tan pronto como el consumidor experimenta un cierto nivel de riesgo, su comportamiento cambia, retrasando la compra o utilizando estrategias diseñadas para reducir el nivel de riesgo hasta un nivel "tolerante" (Mowen y Minor 1998; Roselius 1971). Por ejemplo, a través de la búsqueda de información o comprando una marca conocida.

Al ser el riesgo percibido, los problemas de seguridad a menudo dependen del destino (Fuchs y Reichel, 2006; Kozak et al., 2007; Simpson y Siguaw, 2008; Sharifpou, Walters, Ritchie, 2014; Rezaei, et al., 2018) y de la imagen de seguridad del lugar, ya que el riesgo puede ser tanto percibido como no percibido por el turista. El riesgo percibido normalmente influye en las decisiones del consumidor, incluso si no existen en la realidad. Sin embargo, el riesgo no percibido no afecta el comportamiento del consumidor, aunque sea real y tangible (Fuchs y Reichel, 2011).

Entender el proceso de formación del riesgo percibido es importante para gestionar los destinos turísticos de manera sostenible y competitiva, ya que el riesgo percibido influye tanto en la imagen del destino (Rittichainuwat y Chakrabarti, 2009; Qi et al, 2009; Lepp y Gibson, 2003; Lepp et al., 2011; Sönmez, y Graefe, 1998) como en el comportamiento del turista (Kozak et al., 2007; Mansfeld and Pizam, 2006; Maser y Weiermair, 1998). La necesidad de seguridad y viajes sin estrés será la clave que determine el comportamiento de muchos turistas. La cuestión de la seguridad plantea preguntas tan importantes como si los turistas internacionales perciben el riesgo de viaje, y qué factores influyen en sus percepciones del riesgo de viaje en los diferentes tipos de destino.

## **2.1 La importancia de la seguridad para la gestión turística**

La evidencia empírica muestra que el nivel de percepción de riesgo influye directamente en la elección del destino vacacional internacional (Fuchs y Reichel, 2011; Tasci y Boylu, 2010; Fallon and Schofield, 2004), esto se debe en parte a la alta dependencia de los turistas potenciales en información externa en lugar de su propia experiencia (Sönmez y Graefe, 1998; Um y Crompton, 1992). También se ha encontrado que los medios de comunicación tienen un papel importante en la exacerbación de los problemas relacionados con la seguridad en los destinos que influyen en el flujo de turistas (Tarlow, 2002).

El riesgo tiene un efecto negativo y de larga duración en la imagen de un destino (Tasci y Boylu, 2010) e incluso a través de la imagen puede afectar a la satisfacción del turista (Tavitiyaman y Qu, 2013). La seguridad y la integridad personal son factores importantes que influyen en el atractivo de los destinos turísticos. Los turistas se sienten atraídos sin duda por buenas impresiones, y la existencia de la seguridad e integridad personal son esencial para ello (Hall y O'Sullivan, 1996). El riesgo ha sido identificado como una de las principales preocupaciones de los viajes internacionales (Yavas, 1990; Sonmez y Graefe, 1998). Los destinos turísticos con éxito necesitan tener un nivel adecuado de seguridad y protección. El riesgo percibido influye en la imagen del destino y encuentran diferencias entre los turistas que visitan por primera vez y los repetidores (Karamustafa, Fuchs y Reichel, 2013; Rittichainuwat y Chakrabarti, 2009) o lo hace de diferentes maneras dependiendo de las fuentes de información (Noh y Vogt, 2013).

## **2.2 Las fuentes de información utilizadas en el proceso de decisión de compra**

La complejidad del proceso de decisiones de compra en el sector turístico afecta a las estrategias de búsqueda de información que emplea el turista y que implican una combinación de fuentes de información utilizadas al planificar un viaje. Aunque existen autores que distinguiendo entre tres tipos de fuentes de información: espacial, temporal y operativa (Fodness y Murray, 1998) o subjetivas, objetivas y experiencias pasadas (Brucks, 1985), las fuentes de información son principalmente de dos tipos: las internas (conocimiento previo, experiencias de viaje, familiaridad o conocimiento subjetivo y experiencia o conocimiento objetivo, etc.) y las externas (familiares y amigos, agentes de viajes,

literatura específica del destino, los medios de comunicación, consultores de viajes, guías, conocidos, folletos comerciales, agentes de viajes, etc) (Rezaei, Shahijan, Valaei, Rahimi, y Ismail, 2018; Ho, Lin y Chen, 2012; Money y Crotts, 2003).

A las fuentes de información tradicionales se han añadido la información on-line. La búsqueda de información ha cambiado dramáticamente debido a los avances en las tecnologías de información y comunicación y el desarrollo de internet. Su bajo costo, información personalizada, fácil comparación de productos, interactividad, formación de comunidad virtual y accesibilidad las 24 horas. La ventaja de Internet es la capacidad de actualizar la información con frecuencia y fácilmente de acuerdo con las cambiantes evaluaciones de riesgo (Mizrachi y Fuchs, 2016; Paris y Rubin, 2013). Las fuentes de información fiables ya no se basarán únicamente en las relaciones personales (familiares y amigos), sino más bien en la incorporación de plataformas y canales de información como los medios de comunicación, los comentarios de viaje y los nuevos medios (Jonas y Mansfeld 2017, Fotis, Buhalis, y Rossides, 2011, 2012; Jacobsen y Munar, 2012).

La literatura existente muestra que las fuentes de información utilizadas por el turista pueden influir tanto en las intenciones de visitar (Sanz-Blas, Buzova, y Carvajal-Trujillo, 2017) como en la imagen del destino (Llodrà-Riera, Martínez-Ruiz, Jiménez-Zarco e Izquierdo-Yusta, 2015). La cultura del individuo actúa en muchos casos como variable moderadora en la relación entre la fuente utilizada y la imagen (Frías, Rodríguez, Castañeda, Sabiote y Buhalis, 2012) o entre las fuentes de información y las intenciones de visitar como se da en el caso del turismo de salud, donde ha quedado demostrado que las fuentes de información influyen en las impresiones cognitivas y, junto con la imagen general, influyen en la intención de visitar un destino (de la Hoz-Correa y Muñoz-Leiva, 2019).

### **2.3 Relación entre las fuentes de información y el riesgo percibido por los turistas**

Debido a que los consumidores de servicios tienen una mayor dificultad para evaluar la calidad del servicio antes de la compra y, por lo tanto, pueden percibir un mayor riesgo al comprar productos intangibles, como las experiencias turísticas, estos adoptan diferentes patrones de búsqueda de información (o estrategias) para reducir el riesgo percibido (Fodness y Murray, 1999).

Se han puesto en relación la fuente de información y los niveles de uso de la misma en la percepción del riesgo de los turistas durante el proceso de elección de destino y como un fenómeno dinámico que continua durante todo el viaje (Jonas y Mansfeld, 2017; Elsrud, 2001; Reichel et al., 2007, 2009; Roehl y Fesenmaier, 1992; Sönmez y Graefe, 1998). Los turistas utilizan las fuentes de información como estrategias de reducción del riesgo (Gursoy, 2019) ya sea a través de asesoramiento de amigos y familiares que tengan experiencia de primera mano sobre el producto o la situación, a través de asesoramiento de expertos como agentes de viajes u obtener asesoramiento de otros viajeros a través de Internet (por ejemplo, el uso de blogs de viajes) (Michalko, 2004). Otras fuentes de información utilizadas para reducir el riesgo percibido han sido el asesoramiento de los consulados de sus países de origen o incluso de las agencias locales de seguridad y de la ley para evitar o minimizar los riesgos (Adam, 2015).

Las estrategias utilizadas varían según las características del individuo, puesto que estas influyen en la fuente de información utilizada. Javalgi, Rajshekhar, Thomas y Rao (1992) sugirió que las personas mayores tienen más probabilidades de consultar fuentes externas al tomar decisiones de viaje. Mientras que Floyd y Pennington-Gray (2004) sugiere lo contrario, los mayores son menos probable a consultar fuentes de información en general y significativamente menos probabilidades de utilizar noticias de televisión, mientras que los que tienen más tolerancia al riesgo hacen mayor uso de las noticias en televisión. Este estudio propuso que los estudios futuros deberían examinar más de cerca la relación entre percepciones del riesgo y las fuentes de información. Sharifpour et al. (2013) investigó el papel del conocimiento previo en el proceso de toma de decisiones de los turistas australianos y afirmó que además del conocimiento previo del individuo, la percepción del riesgo puede influir en la fuente de información utilizada. De acuerdo con Hajibaba et al. (2015), los turistas resistentes a las crisis confían más en las redes sociales que en la información obtenida de otros grupos de referencia.

Quienes perciben mayor riesgo tienen menos probabilidades de haber usado información de diversas fuentes y, en consecuencia, se basaron en su experiencia personal y el conocimiento (Roehl y Fesenmaier 1992). El propósito del viaje y el modo de viaje son quizás la mayor influencia en el comportamiento del viajero (Fodness y Murray, 1999; Morrison, 1996). En general, los consumidores dependen más de las fuentes personales de información para tomar decisiones relacionadas con los servicios (Murray, 1991).

Las estrategias también están basadas en el tipo de riesgo, este también influye en el uso de las diferentes fuentes de información utilizadas por los turistas (Sharifpour, Walters, y Ritchie, 2014). Según Reisinger y Turner (1999), los turistas preocupados por el riesgo financiero consultan fuentes de información personales, como amigos, colegas y familiares. Mientras que, si lo que preocupa es el riesgo de tiempo, es mejor consultar con los agentes de viajes y otras fuentes de información no personales (Gursoy y McCleary, 2004).

Hasta ahora, las investigaciones anteriores que han puesto en relación el riesgo y las fuentes de información, se han centrado en analizar cuáles son los aspectos que influyen en la elección de las fuentes de información, pero no en cómo estas pueden influir sobre las percepciones de riesgo en los viajes y en consecuencia influir en la imagen del destino y las intenciones de visitar.

Jonas y Mansfeld (2017) ya habla sobre este efecto al afirmar que las diferencias culturales, las diferencias en el tipo de viaje y en el nivel de riesgo asumido, no solo están asociadas a diversas estrategias de uso de la información como se ha venido demostrando hasta ahora, sino también con los diferentes efectos que estas fuentes de información puedan tener sobre las percepciones de riesgo, y en particular el uso de internet, debido a su alto grado de accesibilidad en la mayoría de los países del mundo, y la facilidad con la que la información es difundida por los medios sociales y leída por sus usuarios, hacen que Internet influya en la percepción del riesgo, tanto por parte del turista como por parte de la industria turística.

Los medios de comunicación también juegan un papel importante en exacerbar los problemas relacionados con la seguridad en los destinos que influyen en los flujos de viajes (Tarlow, 2002, Hall y Oehlers, 2000; Pizam, Tarlow y Bloom, 1997) y por lo tanto desempeñan un papel clave en la formación de las percepciones de riesgo (Chew y Jahari, 2014).

Evidencias empíricas muestran que la alta dependencia de los turistas potenciales de la información externa en lugar de su propia experiencia hace que el riesgo se perciba diferente y en consecuencia influya la elección del destino (Lepp y Gibson, 2003; Sönmez y Graefe, 1998; Um y Crompton, 1992).

La credibilidad de la fuente de información y la confianza en el trato del riesgo, está inversamente correlacionada con la percepción del riesgo del viajero (Rezaei, Shahijan, Valaei, Rahimi, y Ismail, 2018).

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO**

No cabe duda, de que la seguridad es una dimensión integrada en la imagen percibida de un destino. Sin embargo, este trabajo argumenta que las fuentes de información moderan significativamente la relación entre la percepción del riesgo y la imagen de destino.

H<sub>1</sub>: Las fuentes de información moderan significativamente la relación entre la percepción del riesgo y la imagen de destino.

El riesgo percibido influye negativamente en el comportamiento de los turistas y las fuentes de información moderan significativamente esa relación.

H<sub>2</sub>: Las fuentes de información moderan significativamente la relación entre la percepción del riesgo y las intenciones de visitar un destino.

La imagen del destino, un factor que influye positivamente en el comportamiento de los turistas, pero las fuentes de información moderan significativamente esa relación.

H<sub>3</sub>: Las fuentes de información moderan significativamente la relación entre la imagen de destino y las intenciones de visitar.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Análisis de datos

Basándonos en la revisión de la literatura presentada anteriormente, formulamos algunas hipótesis que se probarán más adelante con la investigación empírica con las relaciones establecidas entre la percepción del riesgo, la imagen del destino y la intención de la visita.

El estudio realizado para este trabajo se realizó por medio de encuestas. El estudio empírico para testar las hipótesis planteadas se ha llevado a cabo en Reino Unido y Alemania, por encontrarse ambos entre los principales países emisores de turistas en el mundo (Eurostat, 2017). Los cuestionarios fueron completados en 2017, vía internet a través de una empresa especializada, en los países de origen de los encuestados, obteniéndose un total de 1.100 encuestas útiles (550 encuestas en Reino Unido y 550 en Alemania). En las encuestas se preguntan por destinos internacionales.

### 4.2 Resultados

El análisis de datos se realizó en dos etapas. En primer lugar, se llevaron a cabo un análisis factorial exploratorio para analizar las dimensiones subyacentes del riesgo percibido, la imagen del destino y las intenciones de visitarlos. Las dimensiones definitivas pudieron ser extraídas utilizando un análisis de componentes principales y el método de rotación Varimax. En la literatura se recomienda un análisis factorial confirmatorio (AFC) para confirmar la estructura del AFE (Park y Njite, 2010), por lo que se aplicó un AFC para depurar estas dimensiones y probar la validez convergente de la escala. Los resultados del análisis factorial confirmatorio del riesgo percibido, la imagen del destino y las intenciones de visitar muestran un buen ajuste del modelo para los tres casos y se confirmó la idoneidad de los datos para la factorización con índices cercanos a 1, considerándose por lo tanto índices aceptables.

#### 4.2.1 Efecto moderador de las fuentes de información

El análisis de los datos intenta determinar si el modelo identificado es invariable entre los destinos. Por lo tanto, es necesario probar los efectos moderadores del destino en el modelo causal. Para ello, la muestra se dividió aleatoriamente en dos subgrupos según los destinos. Los tamaños de los grupos fueron; de 550 cada grupo. El objetivo del análisis multigrupo es examinar cómo las relaciones entre el riesgo de terrorismo, la imagen de la ciudad y las intenciones de comportamiento varían a través de los grupos de fuentes de información.

Los resultados del SEM demuestran que la bondad de ajuste es satisfactoria ( $X^2/df = 2.4$ ;  $p < .00$ ), los índices estimados están por encima de 0.9 (GFI = .932; AGFI = .925; CFI = .922; TLI = .944; IFI = .956; RFI = .977; NFI = .988; RMSEA = 0.5)

Todos los coeficientes de regresión son significativos ya que las estadísticas están por debajo del nivel de 0.05 (5%). Esto sugiere que las hipótesis se prueban con los datos empíricos, aceptando así las tres hipótesis. Por lo tanto, el riesgo percibido tiene una influencia negativa y significativa en la imagen del

destino y en las intenciones de visitar ( $\beta = -.14$  y  $\beta = -.69$ ;  $p < .000$ , respectivamente), por lo que acepta  $H_1$  y  $H_2$ . Por lo tanto, cuanto mayor es el riesgo percibido por los turistas, mayor es la imagen negativa del destino. Por lo tanto, los turistas estarán menos dispuestos a visitar un destino cuando la percepción de riesgo sea mayor. Por otro lado, la imagen del destino tiene una influencia positiva y significativa en las intenciones de visitar el destino ( $\beta = .73$ ;  $p < .000$ ), aceptando  $H_3$ . Así, los turistas están más dispuestos a visitar el destino cada vez que ofrece una mejor imagen. El riesgo percibido también tiene una influencia indirecta en la intención futura de visitar el destino a través de la imagen del destino.

Tabla 1. Relaciones causales propuestas

Efecto directo	Estimadores	P	Resultados
$H_1$ : Riesgo Percibido $\rightarrow$ Imagen del Destino	-.14	.000	Se acepta
$H_2$ : Riesgo Percibido $\rightarrow$ Comportamiento	-.69	.000	Se acepta
$H_3$ : Imagen del Destino $\rightarrow$ Comportamiento	.73	.000	Se acepta

$p < .05$

#### 4.2.2 Efectos moderadores de los recursos de información.

Este trabajo examinó empíricamente el efecto moderador de las fuentes de información en las relaciones entre el riesgo percibido, la imagen de destino y la intención futura. Para las pruebas de moderación, la muestra se dividió aleatoriamente en dos subgrupos según las fuentes de información; fuentes tradicionales (tamaños: 550) y medios de comunicación e internet (tamaños: 550). El objetivo del análisis de ruta simultáneo multigrupo es determinar si los coeficientes de ruta para las relaciones entre el riesgo percibido, la imagen de destino y la intención futura varían entre los grupos de turistas.

Para evaluar los efectos moderadores, se utilizaron análisis multigrupo para comparar la existencia de invariancia entre grupos de informantes (Bou-Llugar et al, 2016; Cupani y Pautassi, 2013; Byrne, 2001). Tras comprobar las diferencias entre los dos modelos podemos afirmar que parece que los grupos de grupos de fuentes de información moderaron significativamente las relaciones de ruta entre el riesgo percibido y la imagen de destino ( $\Delta X^2 = 2.4$ ,  $p = 0.00$ ). Cada uno de los coeficientes beta explicó la importancia relativa de la percepción del riesgo para contribuir a la imagen de destino. Los resultados muestran que curiosamente, el segmento que utiliza los medios de comunicación e internet para informar sobre el viaje percibió el mayor nivel de riesgo afectando en mayor medida a la imagen del destino ( $\beta = -.58$ ). Por lo tanto, la sensibilidad de la imagen de destino a los riesgos percibidos de los turistas es mayor para el segmento que utiliza los medios de comunicación e internet para informar sobre el viaje.

Además, los resultados también muestran que existe un efecto moderador significativo de las fuentes de información en la relación entre el riesgo percibido y las intenciones de comportamiento ( $\Delta X^2 = 1.2$ ,  $p = 0.00$ ). El segmento que usa los Medios de comunicación e internet para informar sobre el viaje tiene una influencia negativa y significativa en esta relación ( $\beta = -.62$ ) y es mucho más alto que el segmento que usa fuentes tradicionales para informar sobre el viaje ( $\beta = -.57$ ). Por lo tanto, el impacto de la percepción del riesgo en las intenciones de visita es mayor para el grupo de Medios de comunicación e Internet, es decir, las fuentes tradicionales tienen una menor percepciones de riesgo y tienden más a realizar la visita al destino.

Finalmente, la relación entre la imagen de destino y las intenciones futuras es moderada significativamente por las fuentes de información ( $\Delta X^2 = 0.7$ ,  $p = 0.00$ ). Por lo tanto, el segmento que usa Medios de comunicación e internet para informar sobre el viaje tiene una influencia positiva y significativa en esta relación ( $\beta = -.62$ ) y es más alta que el segmento que usa fuentes tradicionales para informar sobre el viaje ( $\beta = -.60$ ).

**Tabla 2. Estimadores del Análisis Multigrupo.**

<b>Path relationships</b> ML (95%) (1.100)	<b>Comparación de modelos</b>	<b>Coefficientes</b>	
	$\Delta X^2$	Fuentes Tradicionales	Medios de comunicación e internet
Riesgo Percibido → Imagen del Destino	2.4*	-.35*	-.58*
Riesgo Percibido → Comportamiento	1.2*	-.57*	-.62*
Destination Image → Comportamiento	0.7 *	.60 *	.62 **

\*Significant (p<,05) \*\* Significant (p<,10)

## 5. CONCLUSIONS

La percepción del riesgo es un aspecto importante en la gestión de los destinos turísticos. Dado que los turistas son sensibles a los riesgos y la seguridad, estos factores son esenciales para proporcionar experiencias turísticas de calidad y para el desarrollo sostenible de los destinos turísticos. En este trabajo hemos puesto en relación la percepción de riesgos de los turistas y sus relaciones con la imagen del destino y la intención de visitar un destino. Los resultados muestran que las percepciones de los riesgos en turismo dependen del tipo de riesgo (salud, delincuencia, accidentes, medio ambiente y desastres) y de las características del destino con respecto a la gestión del riesgo (no hayan alarmas de seguridad, no haya presencia policial visible, no exista una atención médica accesible y de no ser atendido en su idioma).

Es decir, desde una perspectiva gerencial, es importante para reducir la percepción de riesgo entre los turistas que los destinos tomen medidas de prevención de riesgos, como la implementación de alarmas de seguridad en hoteles e instalaciones turísticas, el aumento de la presencia policial y la provisión de servicios de salud accesibles. En general, encontramos que los riesgos incontrolables (por ejemplo, déficit en la atención médica si es necesario, sufrir un asalto con violencia física, ataque sexual, accidente de tráfico, accidente aéreo, condiciones climáticas adversas y desastres naturales) se perciben como atributos más importantes que explican los diferentes tipos de riesgos que los que son más controlables (por ejemplo, enfermedades de transmisión sexual, intoxicación alimentaria, extracción de agua, exposición a la radiación solar).

Además, se ha demostrado que la percepción del riesgo es un factor importante que puede influir tanto en la imagen del destino como en las intenciones de visitar. Estudios anteriores han encontrado que las percepciones de seguridad de los turistas tienen una alta probabilidad de influir en la imagen de los destinos turísticos (Carballo, León y Carballo, 2017; Quinta, Lee y Soutar, 2010; Lepp y Gibson, 2008; Neumayer, 2004; Pizam et al., 1997) y que las percepciones de riesgo influyen en las intenciones de visitar un destino (Carballo., León y Carballo, 2017; Quintal, Lee y Soutar, 2010; Lepp y Gibson, 2008; Kozak, Crofts y Law, 2007; Sönmez y Graefe, 1998)

Los resultados confirmaron nuestras hipótesis que relacionan las percepciones de riesgo de los turistas, como se explica por los diferentes tipos de riesgos y las características de la gestión de riesgos en los destinos, tanto con la imagen del destino como con las intenciones de visitar. Es decir, existe una relación significativa e inversa entre las percepciones de riesgo y la imagen de destino, cuanto mayor



es la percepción de riesgo, más negativa es la imagen de destino. En segundo lugar, existe una relación significativa y negativa entre la percepción del riesgo y las intenciones de visitar un destino turístico, es decir, cuanto mayor es la percepción del riesgo, menor es la intención de visitar un destino.

También hay un efecto moderador de las fuentes de información en estas relaciones causales. Es decir, las fuentes de información influyen significativamente en las relaciones entre los riesgos percibidos, la imagen del destino y las intenciones de visitar el destino. Los segmentos de turistas que utilizan los medios de comunicación e Internet como fuentes de información sobre el viaje perciben un mayor riesgo y, como consecuencia, afectan más negativamente tanto la imagen del destino como las intenciones de visitarlo. Si bien ese segmento que representa a las personas que solo usan las fuentes de información tradicionales (internas y externas) perciben menos riesgo y, por lo tanto, tienen una mejor imagen del destino y están más dispuestos a visitarlo.

Por lo tanto, los resultados de este documento sugieren que tanto la imagen del destino como la afluencia de turistas a un destino pueden incrementarse sustancialmente trabajando a través de los factores que influyen en la percepción del riesgo, como las características del destino que tienen que ver con el riesgo y el tipo de riesgos que existe mediante políticas y medidas de prevención. Por lo tanto, la comprensión de los factores que influyen en la percepción del riesgo turístico puede ser muy útil para gestionar la imagen del destino y para atraer a los turistas a un destino.

## References

- Adam, I. (2015). Backpackers' risk perceptions and risk reduction strategies in Ghana. *Tourism Management*, 49, 99-108.
- Bou-Llusal, J. C., Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2016). Single-and multiple-informant research designs to examine the human resource management– performance relationship. *British Journal of Management*, 27(3), 646-668.
- Brucks, M. (1985). The effects of product class knowledge on information search behavior. *Journal of consumer research*, 12(1), 1-16.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.
- Carballo, R. R., León, C. J., and Carballo, M. M. (2017). The perception of risk by international travellers. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, (just-accepted), 00-00.
- 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.
- Cupani, M., & Pautassi, R. M. (2013). Predictive contribution of personality traits in a sociocognitive model of academic performance in mathematics. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 395-413.
- de la Hoz-Correa, A., & Muñoz-Leiva, F. (2019). The role of information sources and image on the intention to visit a medical tourism destination: a cross-cultural analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(2), 204-219.
- Elsrud, T. (2001). Risk creation in traveling: Backpacker adventure narration. *Annals of tourism research*, 28(3), 597-617.
- Eurostat (2017): <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>; Arrivals at tourist accommodation establishments by country/world region of residence of the tourist (tour\_occ\_arraw).
- Fallon, P., & Schofield, P. (2004). First-time and repeat visitors to Orlando, Florida: A comparative analysis of destination satisfaction. *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*, 3, 203-214.
- Floyd, M. F., Gibson, H., Pennington-Gray, L., & Thapa, B. (2004). The effect of risk perceptions on intentions to travel in the aftermath of September 11, 2001. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 19-38.
- Fodness, D., & Murray, B. (1999). A model of tourist information search behavior. *Journal of travel research*, 37(3), 220-230.
- Fodness, D., & Murray, B. (1999). A model of tourist information search behavior. *Journal of travel research*, 37(3), 220-230.
- Fotis, J. N., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). *Social media use and impact during the holiday travel planning process* (pp. 13-24). Springer-Verlag.

- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2011). Social media impact on holiday travel planning: The case of the Russian and the FSU markets. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 1(4), 1-19.
- Frías, D. M., Rodríguez, M. A., Alberto Castañeda, J., Sabiote, C. M., & Buhalis, D. (2012). The formation of a tourist destination's image via information sources: The moderating effect of culture. *International Journal of Tourism Research*, 14(5), 437-450.
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2006). Tourist destination risk perception: The case of Israel. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(2), 83-108.
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2011). An exploratory inquiry into destination risk perceptions and risk reduction strategies of first time vs. repeat visitors to a highly volatile destination. *Tourism Management*, 32(2), 266-276.
- Glensor RW, and Peak, KJ (2004). Crimes against tourists. Washington, DC: *Department of Justice*.
- Gursoy, D. (2019). A critical review of determinants of information search behavior and utilization of online reviews in decision making process (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 53-60.
- Gursoy, D., & McCleary, K. W. (2004). An integrative model of tourists' information search behavior. *Annals of tourism research*, 31(2), 353-373.
- Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60.
- Hall and O'Sullivan (1996). Tourism, political stability and violence. In A. Pizam and Y.
- Mansfield (eds) *Tourism, Crime and International Security Issues*. Chichester: John Wiley, pp. 105-21
- Hall, C.M., y Oehlers, A. (2000). Tourism and politics in South and Southeast Asia: political instability and policy. In C.M. Hall and S.J. Page (Eds.), *Tourism in South and South-East Asia: Critical Perspectives*. 77-94 Oxford.
- Hauber AR, and Zandbergen, AGA (1996). Foreign visitors as targets of crime in the Netherlands: perceptions and actual victimization over the years 1989, 1990, and 1993. *Secur. J.*, 7: 211-218.
- Ho, C. I., Lin, M. H., & Chen, H. M. (2012). Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management*, 33(6), 1468-1482.
- Jacobsen, J. K. S., & Munar, A. M. (2012). Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism management perspectives*, 1, 39-47.
- Javalgi, R. G., Thomas, E. G., & Rao, S. R. (1992). Consumer behavior in the US pleasure travel marketplace: An analysis of senior and nonsenior travelers. *Journal of Travel research*, 31(2), 14-19.
- Jonas, A., & Mansfeld, Y. (2017). Exploring the interplay between the use of risk-related information, risk perception formation, and the stages of travel product consumption. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1470-1488.
- Karamustafa, K., Fuchs, G., y Reichel, A. (2013). Risk Perceptions of a Mixed-Image Destination: The Case of Turkey's First-Time Versus Repeat Leisure Visitors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(3), 243-268.

- Kozak, M., Crotts, J. C., & Law, R. (2007). The impact of the perception of risk on international travellers. *International Journal of Tourism Research*, 9(4), 233-242.
- Lepp, A., & Gibson, H. (2003). Tourist roles, perceived risk and international tourism. *Annals of tourism research*, 30(3), 606-624.
- Lepp, A., Gibson, H., & Lane, C. (2011). Image and perceived risk: A study of Uganda and its official tourism website. *Tourism management*, 32(3), 675-684.
- Llodrà-Riera, I., Martínez-Ruiz, M. P., Jiménez-Zarco, A. I., & Izquierdo-Yusta, A. (2015). A multidimensional analysis of the information sources construct and its relevance for destination image formation. *Tourism management*, 48, 319-328.
- Mansfeld, Y., & Pizam, A. (Eds.). (2006). *Tourism, security and safety*. Routledge.
- Maser, B., & Weiermair, K. (1998). Travel decision-making: From the vantage point of perceived risk and information preferences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4), 107-121.
- Michalko, G. (2004). Tourism eclipsed by crime: The vulnerability of foreign tourists in Hungary. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 159-172.
- Mitchell, V. W., & Groatorex, M. (1993). Risk perception and reduction in the purchase of consumer services. *Service Industries Journal*, 13(4), 179-200.
- Mizrachi, I., & Fuchs, G. (2016). Should we cancel? An examination of risk handling in travel social media before visiting ebola-free destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 59-65.
- Money, R. B., & Crotts, J. C. (2003). The effect of uncertainty avoidance on information search, planning, and purchases of international travel vacations. *Tourism Management*, 24(2), 191-202.
- Morrison A. (1996). Guest houses and small hotels. In *Introduction to Hospitality Operations*, Jones P(ed.). Cassell: London;73±85.
- Mowen, J., and M. Minor (1998). *Consumer Behavior*. Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing*,55, 10–25
- Neumayer E. (2004). The impact of political violence on tourism — dynamic cross-national estimation. *Journal of Conflict Resolution*, 48(2): 259–281.
- Noh, J., & Vogt, C. (2013). Modelling information use, image, and perceived risk with intentions to travel to East Asia. *Current issues in tourism*, 16(5), 455-476.
- Paris, C. M., & Rubin, S. (2013). Backpacking, social media, and crises: A discussion of online social convergence. In *Information and communication technologies in tourism 2013* (pp. 207-217). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Park, Y., & Njite, D. (2010). Relationship between destination image and tourists' future behavior: Observations from Jeju island, Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(1), 1-20.
- Pizam, A., Tarlow, P. E., and Bloom, J. (1997). Making tourists feel safe: Whose responsibility is it? *Journal of Travel Research*, 36(1), 23-28.

Qi, C. X., Gibson, H. J., & Zhang, J. J. (2009). Perceptions of risk and travel intentions: The case of China and the Beijing Olympic Games. *Journal of Sport & Tourism*, 14(1), 43-67.

Quintal, V. A., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2010). Tourists' information search: the differential impact of risk and uncertainty avoidance. *International Journal of Tourism Research*, 12(4), 321-333.

Reichel, A., Fuchs, G., & Uriely, N. (2007). Perceived risk and the non-institutionalized tourist role: The case of Israeli student ex-backpackers. *Journal of Travel Research*, 46(2), 217-226.

Reisinger, Y. and Mavondo, F. (2005). Travel anxiety and intentions to travel internationally: Implications of travel risk perception. *Journal of Travel Research*, 43(3), 212-225.

---

---

## BRAZILIAN RESORTS: DESCRIPTION OF SALES PERFORMANCE BETWEEN 2017/2018 BY OCCUPANCY RATE, AVERAGE REVENUE AND, TREVPAR – GENERAL AND SEGMENTED PERFORMANCE BY DIFFERENT LOCATIONS

### **Antonio Carlos Bonfato**

Profesor y investigador de graduación y pos-graduación en turismo y hostelería en Centro Universitário Senac  
Campus Águas de São Pedro, São Paulo, Brasil  
e-mail: [abonfato@sp.senac.br](mailto:abonfato@sp.senac.br)

### **Livia Cardoso Bueno Silva**

Alumna de investigación científica em turismo y hostelería en Centro Universitário Senac Campus Águas de São Pedro, São Paulo, Brasil  
e-mail: [liv.cardoso01@gmail.com](mailto:liv.cardoso01@gmail.com)

### **Natalia Sofia Borges**

Alumna de investigación científica em turismo y hostelería en Centro Universitário Senac Campus Águas de São Pedro, São Paulo, Brasil  
[nataliasofiaborges@gmail.com](mailto:nataliasofiaborges@gmail.com)



## ABSTRACT

This article analyzes the performance of Brazilian Resorts in terms of sales performance. The objective was to generate tooling that interprets the behavior of the variables occupancy rate, average revenue, and TRevPAR so that it can contribute to the improvement of the sales planning of the managers of the undertakings. The 49 resorts affiliated to the Brazilian Association of Resorts/ABR, distributed in 13 Brazilian states, served as sampling. The applied research, resorted to secondary sources, with the interpretation of literary works, reports and, after, the primary sources, with the systematization and interpretation of the variables generated by data deposited monthly by the Resorts of the sampling, from January 2017 to December 2018. The variables were treated both considering the Resorts as a single group and subdivided into two subgroups: beach and countryside. Thus it was possible to interpret the behavior trends of both the sector as a whole and understand the differentiations of sales performance of the two subgroups divided by the environment.

**Keywords:** Resorts; Occupancy rate; Average revenue; TRevPAR.

## RESUMEN

Este artículo estudia el rendimiento de los resorts brasileños, con respecto al resultado de las ventas. El objetivo fue generar herramientas que interpreten el comportamiento de las variables tasas de ocupación, receta promedio y TRevPAR, a fin de aportar la mejoría de planificación de ventas de los gestores de emprendimientos. Sirvieron como muestra 49 resorts asociados a la Asociación Brasileña de Resort / ABR, distribuidos en 13 Estados brasileños. La pesquisa utilizada, há recurrido a las fuentes secundarias, basada en la interpretación de obras literarias e informes, luego, a las fuentes primarias con la sistematización e interpretación de las variables producidas por las informaciones depositadas mensualmente mediante los resorts en la muestra desde enero del 2017 hasta diciembre del 2018. Las variables fueron abordadas tanto considerando los resorts de un mismo grupo, como divididos en dos subgrupos: playa y campo. Así ha sido factible comprender la propensión de conducta tanto en el sector de un lado como entender las diferentes distinciones de rendimiento de las ventas de los subgrupos divididos por ambiente.

**Palabras clave:** Resorts; Tasa de ocupación; Receta promedio por habitación; ingreso total por habitación disponible

## I. INTRODUCTION.

The article has as object of study the Brazilian hotel activity and as a punctual analysis the analysis of the behavior of the Brazilian resorts, with regard to their sales performance. For the investigation, a database was created in conjunction with the Brazilian Resort Association / ABR. This database was fed by the 49 ABR-affiliated resorts during the two years of the survey, 2017 and 2018. Data were collected, systematized and analyzed after this period. The intention of the study was to analyze the behavior of the variables that indicate the sales performance, in order to obtain information that can help the resort managers, in the process of creating the future sales policies of the projects. Thus, the variables may indicate the consumption behavior of customers who come to Brazilian resorts.

The variables that were the basis for the study were: occupancy rate, average income, and TRevPAR described in the methodology item. Thus, the general objective of the study is to generate another analysis tool that facilitates the interpretation of the sales behavior of resorts in Brazil. As a specific objective, the study sought to interpret how geographic location interferes and differs in terms of sales volume and revenue generation of resorts in these different environments.

Thus, two questions can be considered:

- i) How did the resort sales performance from 2017 to 2018 behave?
- ii) What are the differences in revenue generated between resorts located in the countryside and resorts located in the coastal range? ;

As a context, it is important to state that resorts were consolidated as an expressive sector in the Brazilian hotel industry only in the 2000s from the establishment of large hotel complexes, such as Costa do Sauipe (Guthery & Phillips, 2000). The main complexes were implemented predominantly in the Brazilian coastal area, although there are projects that have been consolidated in the interior of the country. The year 2001 was a milestone in this consolidation process, when the Brazilian Resort Association / ABR was created, which became the representative entity of the class not only with the authorities responsible for tourism management in the country but also became the spokesperson. From the sector, along with the area media<sup>1</sup>. ABR's vision is "To be a representative entity of the resort and national tourism segment, uniting all Brazilian resorts around a recognized class entity in Brazil and abroad, in search of solid and qualitative growth of the entity, respecting your rating matrix."<sup>2</sup> As such, the entity was the first to create a resort-specific rating matrix in the country.

With the greater professionalization of the area and ABR felt the need to realign its new mission, which was to "foster the performance of resorts, developing their representativeness through synergy and partnerships, disseminating information and positioning them as a reference of the tourism services"<sup>3</sup>. Within this new reality, the entity sought to establish partnerships with organizations related to the Brazilian tourism trade in order to become a generator of information not only for affiliates but also for those interested in the area. In this process, the partnership was born as the Centro Universitário Senac Águas de São Pedro, in order to provide information, a quarterly frequency report initially called "Resorts Brazil in Perspective" and which is currently called "ABR in Numbers". "And which is in its 34th edition (Domingues, 2018).

Due to the fact that these projects are usually located in small communities in the interior or the coast, it is understood that the administrative decisions of the managers of these projects usually have a great influence on the social environment of these places (Cardoso, 2005). Decisions regarding the operational and strategic management of resorts tend to be more strongly reflected in the communities that host them.

The Brazilian hotel industry has undergone a significant development process since the 1990s. While the 1980s were stagnant in the industry, the end of the following decade was marked by the entry of international chains in the country, such as Marriott, Choice Hotels, Carlson Hotels. (Proserpio, 2007), among others; consolidation of national networks such as Blue Tree, Transamerica, National Inn, Bourbon, Intercity, among others (Boeger, 2005), as well as leveraging investments from international networks already operating in the country, such as Accor and Intercontinental Group and national already acting in the country as Accor (Rosa, 2013). In addition to the emergence of sophisticated segments, offering boutique and design hotels such as Unique, Fasano, Emiliano (Bonfato, 2006) and more recently, Tangará Palace of the Oetker Collection. The Brazilian hotel industry evolved from around 5300 hotel units in 2002 (Bonfato, 2016) to more than 10. 341 hotel units that offered more than 541 thousand housing units in 2017 (JLL, 2018).

In the 2018 scenario, hotel chains made up 18,6% of hotel units and 36,9% of apartments available daily. In that same period, reports evolved and began to address performance indexes not only between periods but also the hosting segment (JLL, 2013, p. 10). Reports continued to expand both in number and in generated data. The tourism market started to receive the occupancy rate, average daily rate, and RevPar data, generated by the consultancy reports. In figure 01 we can see how the Brazilian

<sup>1</sup> See in <https://www.resortsbrasil.com.br/institucional/>, accessed on 12/17/2018

<sup>2</sup> Op. Cit, accessed on 12/18/2018.

<sup>3</sup> See in <https://www.resortsbrasil.com.br/institucional/>, accessed on 12/17/2018.

hotel market has been characterized by the oscillation between highs and falls of performance in recent years.

Year	OCC	Variation	ADR	Variation	RevPAR	Variation
2003	52,0%		USD 41,68		USD 21,68	
2004	55,0%	5,80%	USD 40,38	-3,1%	USD 22,21	2,5%
2005	60,0%	9,00%	USD 42,66	5,6%	USD 25,59	15,2%
2006	58,0%	-3,30%	USD 45,59	6,9%	USD 26,44	3,3%
2007	63,0%	8,60%	USD 48,20	5,7%	USD 30,37	14,8%
2008	65,0%	3,20%	USD 49,83	3,4%	USD 32,39	6,7%
2009	63,0%	-3,10%	USD 53,73	7,8%	USD 33,85	4,5%
2010	68,0%	7,90%	USD 58,61	9,1%	USD 39,86	17,7%
2011	69,5%	2,20%	USD 68,71	17,2%	USD 47,75	19,8%
2012	65,6%	-5,60%	USD 79,14	15,2%	USD 51,91	8,7%
2013	65,9%	0,36%	USD 84,44	6,7%	USD 55,65	7,2%
2014	64,9%	-1,52%	USD 86,89	2,9%	USD 56,39	1,3%
2015	59,6%	-8,17%	USD 80,76	-7,1%	USD 48,13	-14,6%
2016	55,2%	-7,10%	USD 86,67	7,3%	USD 47,84	-0,6%
2017	56,5%	2,36%	USD 80,00	-7,7%	USD 45,20	-5,5%
2018	58,9%	4,24%	USD 59,30	-25,87	USD 34,93	-22,7%

Figure 1: Qualitative and quantitative sales performance of the Brazilian hotel industry - general media

OCC: Occupancy rate ADR: Average Daily Rate RevPAR: Revenue per Available Room

Source: Prepared by the authors based on Jones Lang LaSalle market reports.

## II. METHODS

The study has a descriptive nature (Gil, 2008), with data and information that would serve as data to generate variables being deposited by resorts affiliated to the Brazilian Resorts Association / ABR, monthly, over a period of two years, between months. January 2017 and December 2018. The initial procedure was the collection of data from secondary sources ((Laukatos, 2001; Santaella, 2006; Gil, 2008), with literature analysis in order to compose the theoretical framework of the theme. Reference literary works in the resort area, such as Gee (1998), Mill (2003), Guijarro (2003), Weygandt (2005), as well as historically generated reports by hotel consultancy Jones Lang LaSalle, and BSH International, among others, made up this theoretical base. Tourist trade media articles and any additional information about the resorts also played a part in contributing to this construction of this step.

After this initial phase, based on secondary sources, studies focused on the analysis of indicators generated via primary sources (Santaella, 2006). The next step was the treatment of the data deposited monthly by the association's members, in the database of the Brazilian Resort Association, previously created by ABR, with the help of the present researchers. After the deadline for filing the data that would generate the indices, the values were collected, systematized, tabulated and analyzed (Dencker, 2003).

This procedure was necessary in order to detect the behavior of sales growth or falling performance. Both of the sector as a whole, and segmented by subgroups divided according to their geographical location - country environment and beach environment. This segmentation of the enterprises aimed not only to reach the proposed general objective but also to achieve the specific objectives described in the introduction of this article.

The variables that would serve as the basis for data processing - collection, systematization, and analysis (Santos, 2006), were composed by:

- General occupancy rate and by geographic environment: resulting from the division between the commercialized housing units and the offered housing units during a certain period. House use, maintenance/renovation or quota/courtesy housing units were not considered available;

- b) Average general revenue and by geographical environment: resulting from the division of the total revenue of the establishment with the housing units sold in a given period. The average daily rate was not used since the resorts deposit the general revenues and not just the lodging area and;
- c) TRevPAR - Total Revenue per Available Room general and by geographical environment: resulting from the division of the total revenue by the available housing units in a given period. Also, in the same way as the average revenue, the concept of RevPAR - Revenue per Available Room was not used.

Once collected, the data were systematized and a comparison was made between the months of the two years analyzed. Thus, it is also correlational research (Costa, 2001). It should also be stated that it is applied research (Santaella, 2006; Vergara, 2010), the report resulting from data generation should be made available to ABR resort managers, as it becomes an aid instrument in the creation of the sale. The sampling universe (Severino, 2000) consisted of 49 resorts affiliated to the Brazilian Association of Resorts / ABR, which are distributed across the five regions of the country. Accordingly, the resorts were divided as follows:

- 32 beach resorts in nine Brazilian states: Santa Catarina, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Alagoas, Pernambuco, Rio Grande do Norte and Ceará;
- 17 resorts located in the countryside outside the coastal area, related to eight Brazilian states: Santa Catarina, Paraná, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso, Goiás, and Amazonas.

Finally, it is noteworthy that the primary data (Santaella, 2006) were treated descriptively, generating the information that allowed us to reach the general and specific objectives of the present study. Also during the data processing process, the personal interview technique was applied (Dencker, 2003), with the participation of the Executive Director of the Brazilian Resorts Association / ABR, Ricardo Domingues, in order to reaffirm or contradict the indicators generated by the processing of data deposited by affiliates.

### III. THEORETICAL FOUNDATION AND OVERVIEW OF RESORTS IN BRAZIL

In terms of resorts, Jones Lang LaSalle's Hospitality in Numbers 2018 report highlighted that there are 119 lodging facilities that qualify as a resort in Brazil. However, the Brazilian Resort Association had only 49 affiliated resorts due to the minimum resort classification criteria that ABR established, preventing establishments that did not meet the requirements from joining the association.

In the universe of academic studies, works that deal exclusively with resorts in Brazil are scarce. The search for the term "resorts" in the Spell Bank - Scientific Periodicals Electronic Library returned only 28 results. When added the keyword Brazil, only 2 records were generated. The first is the book Tourism and sustainable development: considerations on the model of resorts on the northeast coast of Brazil, by Itamar Cordeiro, Eloíza Bento, and Carlos Britto, 2011, which studies the case of environmental policies that dictated the establishment of resorts in the region. Northeast of Brazil. Which is the highest incidence of this type of lodging in the country? The other article is titled Resorts in Brazil: A Performance Review by Bonfato & Baltieri, published in 2016 in the Brazilian Tourism Research Journal-RBTur, which specifically addresses the marketing and financial performance of Brazilian resorts.

Regarding the performance of the resorts, the scenario of recent years shows a predominantly positive evolutionary scenario, as can be seen in Figure 2, below:

Year	OCC	Average Revenue	TRevPAR	TRevPAR Variation
2013	52,70%	247,35	130,35	
2014	56,10%	235,42	132,07	1,32%
2015	58,70%	177,92	104,44	-20,92%
2016	63,50%	204,81	130,05	24,53%
2017	59,00%	230,53	136,01	4,58%
2018	62,80%	275,80	173,21	27,25%
<b>Annual</b>				<b>7,37%</b>

Figure 2. Resort quantitative and qualitative unit indices for 2013-2018 (US \$)

Source: Prepared by the authors with direct research at ABR-Brazilian Resort Association

Regarding the behavior of the annual TRevPAR's general index, one of the highlights is the strong 2014-2016 oscillation, with negative variation in 2015 compared to 2014 and positive variation in 2016 compared to 2015. According to the report "ABR and Numbers", the negative oscillation of 2015 was due to the fact that the 2014 values were extremely leveraged by the mega event FIFA World Cup 2014. According to the 2018 annual edition of the same report, the 2016 year was boosted by the Rio2016 Olympic Games and, mainly, by the rise in the price of hard currencies, such as the US dollar and the Euro, which made the domestic tourist change the choice abroad on your vacation travels. The prohibitive cost of travel abroad made this tourist choose a Brazilian destination (Domingues, 2018). After surveying this research, it was found that the 2018 year recovered losses from previous years and increased significantly, with an increase of 27.25% in TRevPAR. Details will be discussed ahead. The variations are shown in figure 3 below:

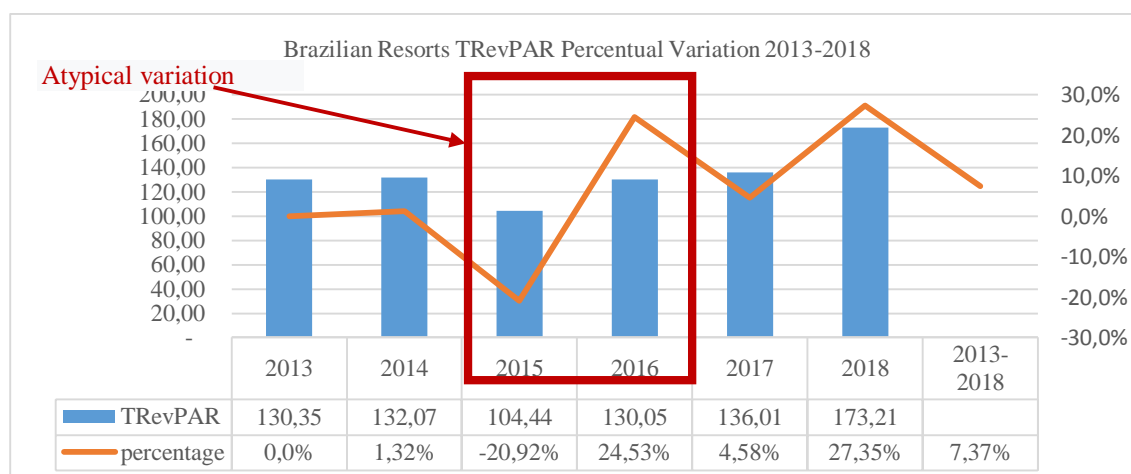


Figure 3: Graph of TRevPAR Index Variations at Brazilian Resorts 2013/2017

Source: Prepared by the authors with direct research at ABR-Brazilian Resort Association

In the search for an understanding of how the operation and management of the Brazilian resort sector are characterized, this research used two more variables and collected the data deposited by the same sampling group composed by members of the ABR. The variables that can be called auxiliary or secondary were:

i) The average number of guests per apartment sold and;

ii) Media employees per available apartment.

The generated values are shown in figure 04.

Average guest					Employees per available apartments				
	2016	2017	2018	Growth Average		2016	2017	2018	Growth Average
<b>JAN</b>	2,5	2,4	2,6		<b>JAN</b>	1,35	1,34	1,41	
<b>FEB</b>	2,4	2,3	2,4		<b>FEB</b>	1,29	1,32	1,39	
<b>MAR</b>	2,8	2,2	2,1		<b>MAR</b>	1,31	1,31	1,46	
<b>APR</b>	2,2	2,3	2,1		<b>APR</b>	1,29	1,34	1,51	
<b>MAY</b>	2,2	2,3	1,9		<b>MAY</b>	1,27	1,34	1,53	
<b>JUN</b>	2,2	2,2	1,87		<b>JUN</b>	1,27	1,36	1,52	
<b>JUL</b>	2,3	2,2	2,51		<b>JUL</b>	1,31	1,34	1,4	
<b>AUG</b>	2,6	2,6	1,97		<b>AUG</b>	1,3	1,35	1,44	
<b>SEP</b>	2,3	2,2	2		<b>SEP</b>	1,24	1,33	1,38	
<b>OCT</b>	2,2	2,1	2,1		<b>OCT</b>	1,26	1,38	1,52	
<b>NOV</b>	2,3	2,4	2,1		<b>NOV</b>	1,22	1,37	1,68	
<b>DEC</b>	2,3	2,3	2,3		<b>DEC</b>	1,31	1,43	1,86	
<b>ANNUAL</b>	2,36	2,29	2,16	<b>-4,27%</b>	<b>ANNUAL</b>	1,29	1,35	1,51	<b>8,25%</b>

Figure 4: Table of average guests and number of employees per available HR in Brazilian Resorts 2016/2017

Source: Prepared by the authors with direct research at ABR-Brazilian Resort Association

Figure 4 shows that the average guest between 2016 and 2018 fluctuated between 2.36 and 2.16 guests per housing unit, generating an average decline of - 4.27% a.a. On the other hand, the number of employees per available housing unit had a significant increase, rising from 1.29 to 1.51 employees / UH, showing an average growth of 8.25% a.a. This growth shows the rise in the employability level of the resort industry.

This is emphasized more significantly, to be noted that the vast majority of enterprises operating in inner-city or the coast that is usually small. Thus, the importance of these enterprises as generators of employment and income in these municipalities has been increasing year after year. Characterizing the resorts industry, research will expose the behavior of the occupancy rate variables, average revenue and TRevPAR between the years 2017 and 2018.

#### IV – RESULTS ANALYSIS

In order to perform the objectives proposed in this research, the data processing process was segmented in two moments:

Step 1: Treatment of data on occupancy rates, average revenue and TRevPAR in general: Consider all projects in a single group of resorts, in order to have a more diverse overview of the performance of sales in amount (occupancy rate), quality (average revenue) and effectiveness (TRevPAR).

Step 2: The processing data on occupancy rates, average revenue and TRevPAR segmented by type of environment: Establishes a division by geographical environment in which the project is located. Thus the resorts were allocated into two subgroups: the resorts located on the Brazilian coast and the other resorts that are located in the inner portion of the Brazilian territory.



## 4.1. General Results

The indicators were analyzed according to the nature of the index. The occupancy rate presents the quantitative results, how much was sold in relation to housing units that were available. Qualitative results are analyzed through average revenue and show how much was captured per sold UH, considering all aggregate sales. Finally, the efficacy/efficiency of the sales policies was measured by named TRevPAR variable that unites the quantitative and qualitative data and generates a more clear and concise interpretation regarding the results.

### 4.1.1. General occupancy rate.

Figure 5 shows the monthly performance of the occupancy rate in the period under examination and points to growth between the years analyzed, reaching 62.8% in 2018, representing an increase of 6.4% compared to 2018. Although the values of the second half they retreated 3.30 percent monthly average-, such values were overcome by good quantitative performance in the first half of the year, where it was registered a monthly average growth of 10.45%. When applied to the weighted calculations, considering the weight of each month in the sample, the value of annual growth above. Thus, if the behavior in opposite directions when considering the two semesters of the year. Figure 5 presents the values generated monthly.

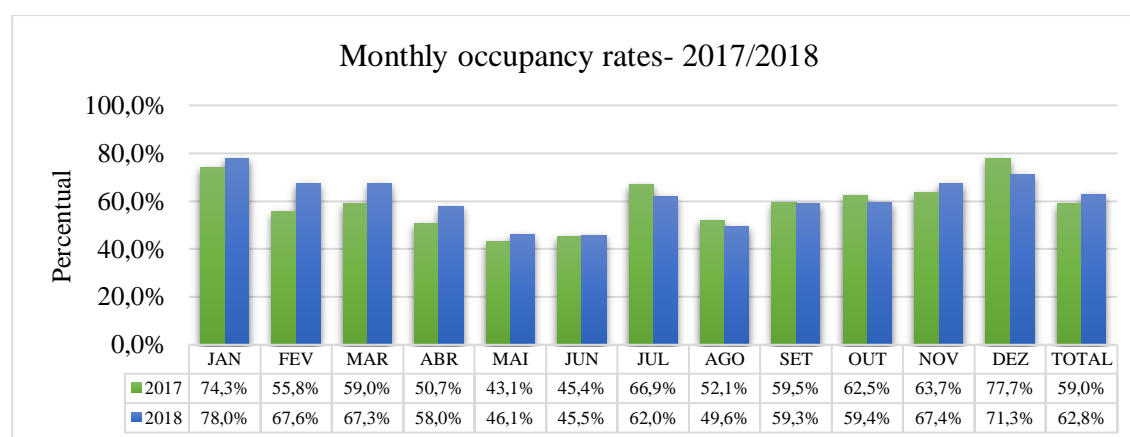


Figure 5. The overall occupancy rate of ABR Brazilian resorts - comparative 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

By analyzing the oscillation of the months of 2018, one can observe the opposite behavior between the two semesters of the year regarding the quantitative sales meter. The months that were positive highlights were February, March and May / 18, making an extremely productive quarter in this variable with successive elevations of 21.1%, 14.1%, and 14.5%, sequentially. Negative highlights were the months of July and December / 18, with significant falls of -7.2% and -8.2% respectively. Although the growth of a few months was much higher than the falls, it is important to state that the two biggest falls were exactly in the busy months. In this sense, they usually generate a higher weighted value than in most other months. They may also result from the absence of a more aggressive discount policy. In this sense, the success, or not, of the absence of the policy of promotion of discounts in the high season, must be measured considering also the average revenue generated because the loss of occupation can be offset by the improvement of this last index. Thus, the true scenario can be analyzed only after measuring the average revenue and generating the TRevPAR variable values, to be performed below. The results of the monthly variations are shown in figure 6 below.

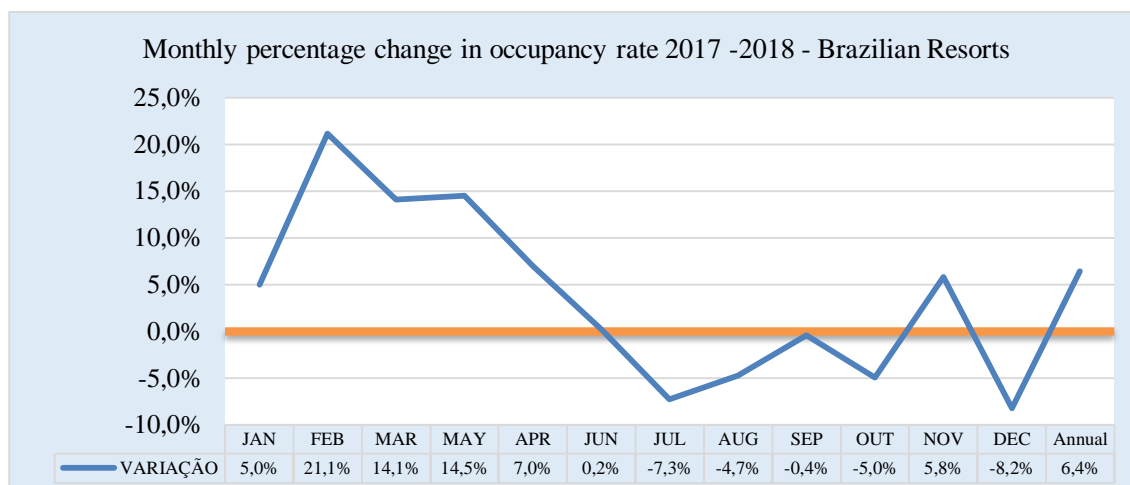


Figure 6. Monthly variation of Brazilian resort occupancy rate - 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

#### 4.1.2. Overall average revenue.

The overall average revenue from ABR-associated resorts showed extremely positive growth in 2018. Average revenue reached \$ 275.80, compared to \$ 230.76 generated in 2017. This represents a 19.6% growth between the years analyzed. Using previous data from the Brazilian Resort Association, it was observed that this growth was the highest in the last five years. Figure 07 shows that all months of the year were higher than the previous period, generating significant growth throughout the period. In this sense, the scenario remained in the positive field evenly throughout the year.

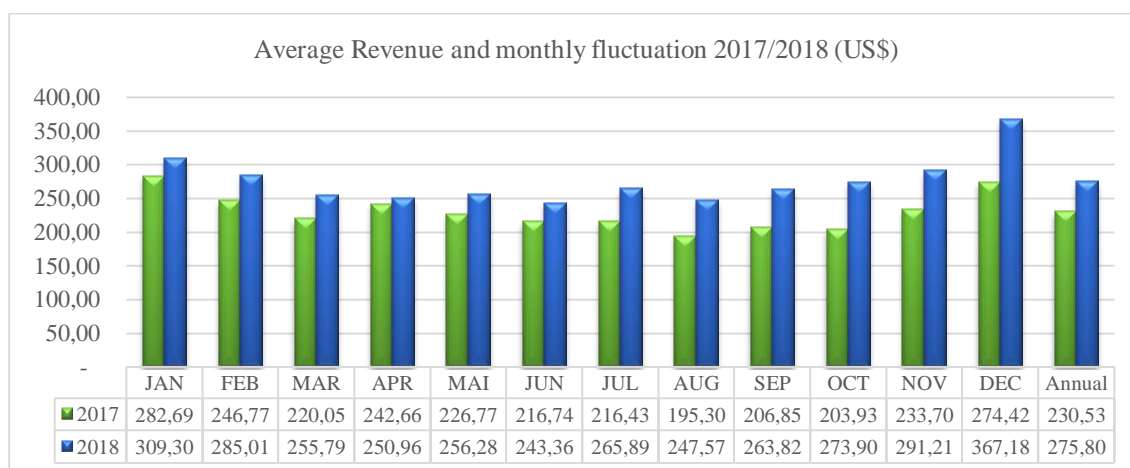


Figure 7 - Average nominal revenue of Brazilian resorts linked to ABR - comparative 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

Figure 8 shows the monthly variations of the nominal average revenue, highlighting the months of October / 18 and December / 18, both with significant increases of 34.3% and 33.8%, respectively. However, it is important to state that monthly indices that increased above 20% were present throughout the year.

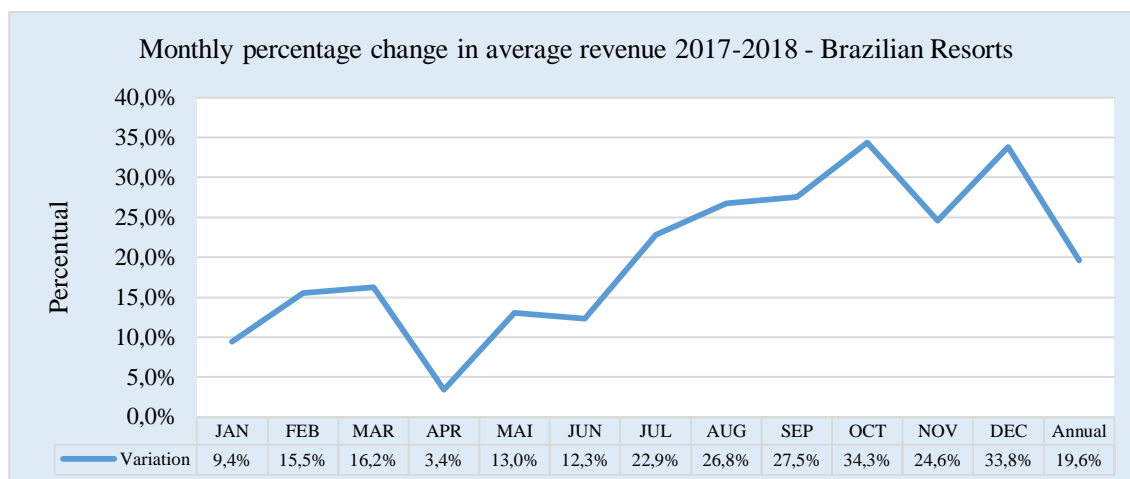


Figure 8 - Monthly change in the nominal average revenue of Brazilian resorts - 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

It is important to state that this growth in the Average Revenue variable represents a qualitative improvement in sales, as housing units had their effective sales values, increasing throughout the year.

#### 4.1.3. TRevPAR overall.

The general TRevPAR is the main indicator of the overall performance of the resorts in order that it gets the data from the occupancy rate and the average nominal revenue. For the same reasons present this study uses the average revenue index and not the average daily rate, it also uses TRevPAR and not RevPAR.

Regarding this specific index, TRevPAR reached the US \$ 173.21, compared to 136.01 in the same period of the previous year. This represents a significant growth of 27.4%, leveraged by both the growth of the quantitative variable - occupancy rate - and the qualitative variable - the average revenue.

Thus, at the end of the year, the lower growth in occupancy rate was leveraged by the substantial improvement in average revenue. Figure 9 summarizes the results obtained.

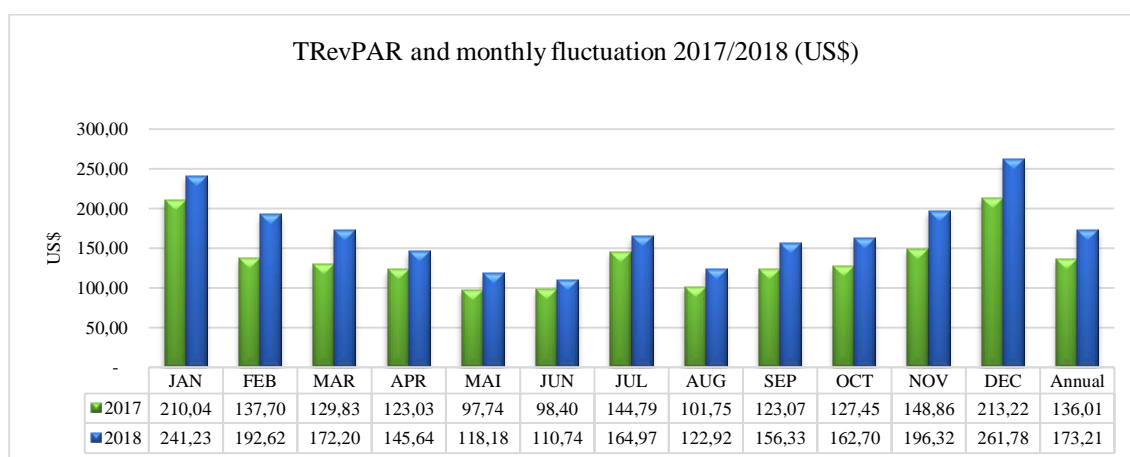


Figure 9 - Nominal RevPAR of Brazilian resorts linked to ABR - comparative 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

Figure 10 shows the months variations, with the combination of occupancy rate and average revenue, resulting in successive positive monthly TRevPAR, where we highlight the months of:

- i) February / 18, with significant growth in quantitative and qualitative variables, resulting in an increase of 39.9%;

- ii) March / 18, with the same behavior of the previous month and an increase of 32.6%, and;
- iii) November / 18, with 341.9%, mainly driven by average revenue.

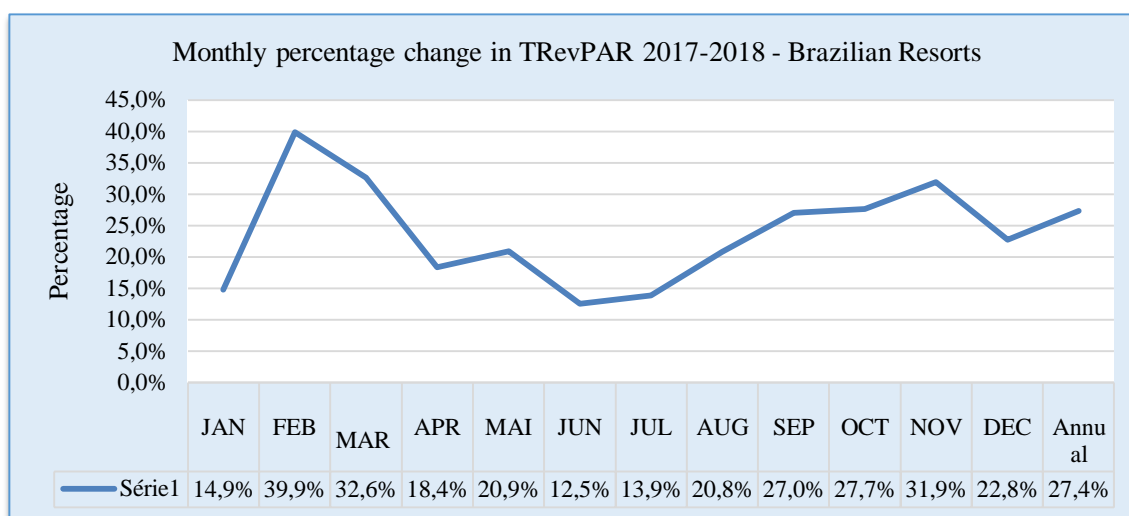


Figure 10. Monthly RevPAR Nominal Variation of Brazilian Resorts - 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

#### 4.1.4 TRevPAR and Seasonality

TRevPAR, as the most effective index in analyzing resort unit sales performance, also serves other findings of a more global nature. One of these findings relates to absolute unit revenues compared to the seasonality of demand. Figure 11 shows the fluctuations that occurred with the absolute values of TRevPAR and shows us how the months tend to behave very closely characterizing a very clear seasonality, with the revenue peaks in the months of January, July and December of the respective years.

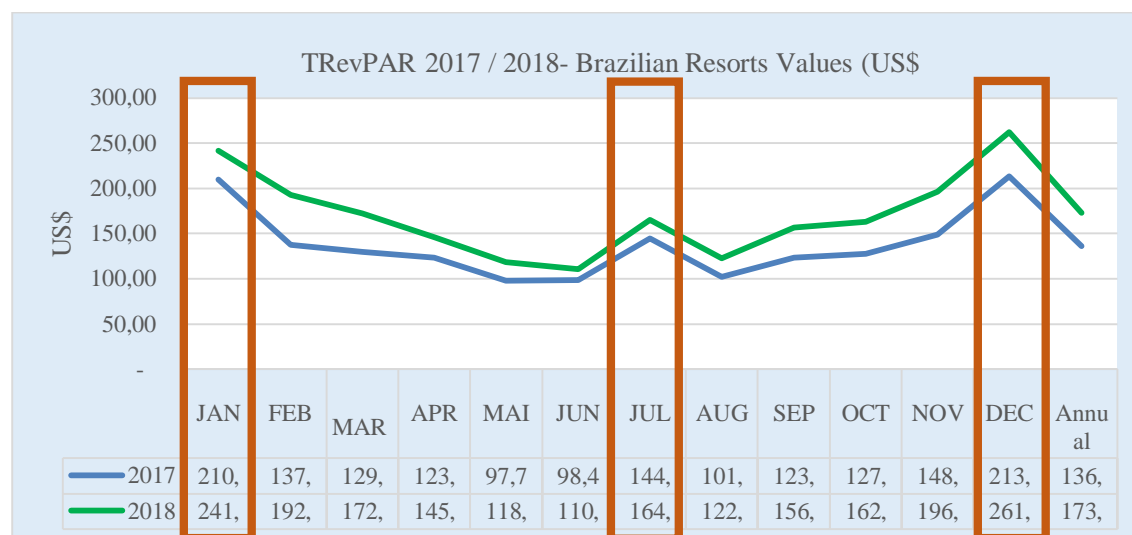


Figure 11. RevPAR Values of Brazilian resorts - year 2017/2018

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

From the analysis of the general data, it was possible to segment the resorts into two subgroups, divided by geographic location, in order to verify different behaviors between them. The following data relating to this segmented analysis is exposed.

## 4.2. Environmentally Targeted Results - Country Resorts and Beach Resorts

In order to verify the level of interference that geographical location exerts on the performance of hotel sales indices, the present study focused on the analysis of the results generated and deposited in the database of the Brazilian Resorts Association / ABR during the 24 months that made up the two years surveyed. In this sense, there was a need to subdivide the resort group into two subgroups, segmented by geographic location.

### 4.2.1. Results of occupancy rate, average revenue and TRevPAR beach environment.

The values obtained through the calculation of occupancy rate and average revenue allowed the analysis of segmented performance and the observation of the behavior of the variables. Figure 12 shows the summary table of results found by a subgroup of resorts located on the beach.

	Occupancy rate		Average revenue (US\$)		TRevPAR (US\$)	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>JAN</b>	81,7%	86,4%	248,58	286,30	203,09	247,37
<b>FEB</b>	62,2%	69,8%	189,15	250,90	117,65	175,13
<b>MAR</b>	66,0%	71,4%	180,88	217,57	119,38	155,35
<b>APR</b>	54,0%	53,3%	188,89	193,28	102,00	103,02
<b>MAY</b>	47,2%	52,5%	171,41	182,69	80,91	95,91
<b>JUN</b>	48,4%	62,6%	166,49	215,76	80,58	135,07
<b>JUL</b>	69,2%	61,8%	191,09	221,55	132,23	136,92
<b>AUG</b>	53,9%	48,3%	170,57	196,41	91,94	94,87
<b>SEP</b>	60,6%	60,4%	181,63	190,28	110,07	114,93
<b>OCT</b>	67,4%	68,7%	173,10	208,35	116,67	143,15
<b>NOV</b>	66,2%	74,0%	194,73	2017,88	128,91	153,87
<b>DEC</b>	85,9%	81,1%	227,93	281,91	195,79	228,69
<b>ANNUAL</b>	<b>65,6%</b>	<b>67,4%</b>	<b>185,27</b>	<b>226,39</b>	<b>117,76</b>	<b>152,53</b>

Figure 12. The behavior of OCC, Average Revenue and TRevPAR Indices - Beach Resorts 2017/2018  
Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

Observing the behavior of the contents of this subgroup it is observed that:

- a) The occupancy rate increased by 2.74% between 2017 and 2018;
- b) Average revenue increased by 22.9% in the same period and;
- c) As a result, TRevPAR grew by 29.5% between the years.

### 4.2.2. Results of occupancy rate, average revenue and TRevPAR field environment.

After also having its variables analyzed in a compartmentalized way, the group and resorts located in the field presented the overall positive sales performance values.

	Occupancy rate		Average revenue (US\$)		TRevPAR	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>JAN</b>	59,0%	63,9%	353,23	369,25	208,41	235,95
<b>FEB</b>	42,3%	45,2%	366,93	358,91	155,21	162,23
<b>MAR</b>	45,0%	51,0%	298,71	321,19	134,42	163,81
<b>APR</b>	44,3%	48,6%	350,39	331,52	155,22	161,12
<b>MAY</b>	33,4%	53,1%	359,69	346,77	120,14	184,13
<b>JUN</b>	38,4%	43,3%	332,30	338,50	127,60	146,57
<b>JUL</b>	60,6%	64,1%	286,82	332,82	173,81	213,34

<b>AUG</b>	46,7%	48,4%	272,61	263,05	127,31	127,32
<b>SEP</b>	56,3%	53,4%	282,43	273,39	159,01	145,99
<b>OCT</b>	58,4%	48,0%	300,78	360,98	175,65	173,38
<b>NOV</b>	56,2%	51,7%	290,70	386,56	163,37	199,78
<b>DEC</b>	57,7%	58,8%	360,21	464,60	207,84	273,09
<b>ANNUAL</b>	<b>44,9%</b>	<b>53,1%</b>	<b>321,23</b>	<b>344,38</b>	<b>144,37</b>	<b>182,73</b>

Figure 13. The behavior of OCC, Average Revenue and TRevPAR indices - Field Resorts 2016/2017 Source: prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

The resulting values are shown in figure 14 below:

- The occupancy rate increased by 18.10% between 2017 and 2018;
- Average revenue grew by 7.2% in the same period and;
- TRevPAR was leveraged by 26.57% between the years analyzed.

Thus, as the final result that presents the behavior of the three variables we have exposed in figure 14.

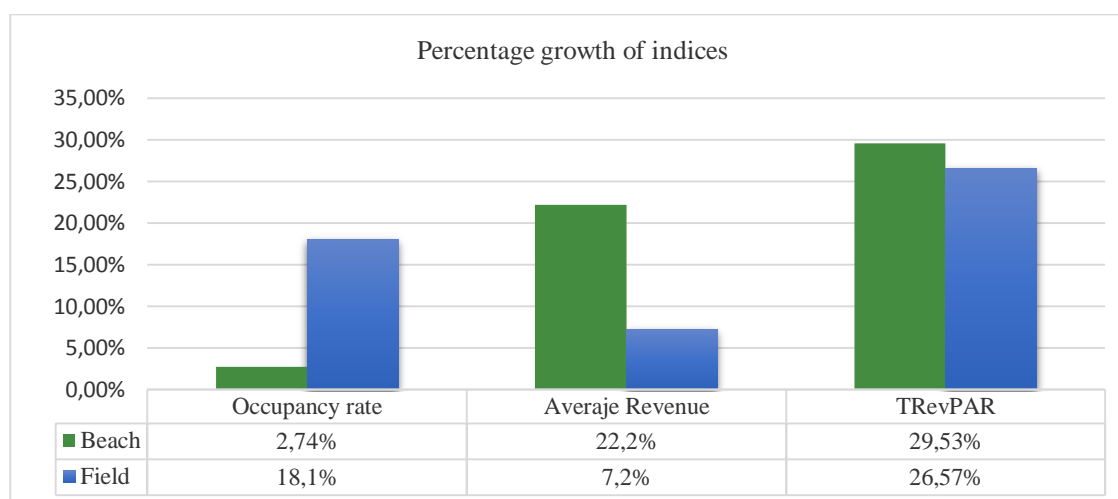


Figure 14. Comparative table of OCC growth, average revenue and TRevPAR beach/field 2017/2018 Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

Thus, it is observed that the increase of TRevPAR in the beach subgroup was motivated by the significant increase in the average revenue per housing unit sold and the increase in occupancy rate was the main motivating factor for the increase of TRevPAR in the subgroup field.

#### 4.2.3. The behavior of variations in TRevPAR in the beach and field subgroups.

Regarding the behavior of monthly variations between the years, when analyzing. Figure 15 it is observed that:

- Both subgroups generated TRevPAR values very close to the end of the year, with equivalent growth.
- In the beach subgroup, there was a very positive behavior in the months of February / 18 (48.9%) and July / 18 (67.6%). Interesting to note that July / 18 is a winter month in Brazil,
- In the field subgroup the largest TRevPAR fluctuations occurred in April / 18 and December / 18, with increases of 53.3% and 31.4%.
- The performance of the resorts is characterized by the amplitude of the intervals between the high and low peaks of all variables - occupancy rate, average daily rate, and TRevPAR, notably of this last variable.



e) In the end, the oscillations, although behaving differently over the course of months, eventually generated very similar oscillations.

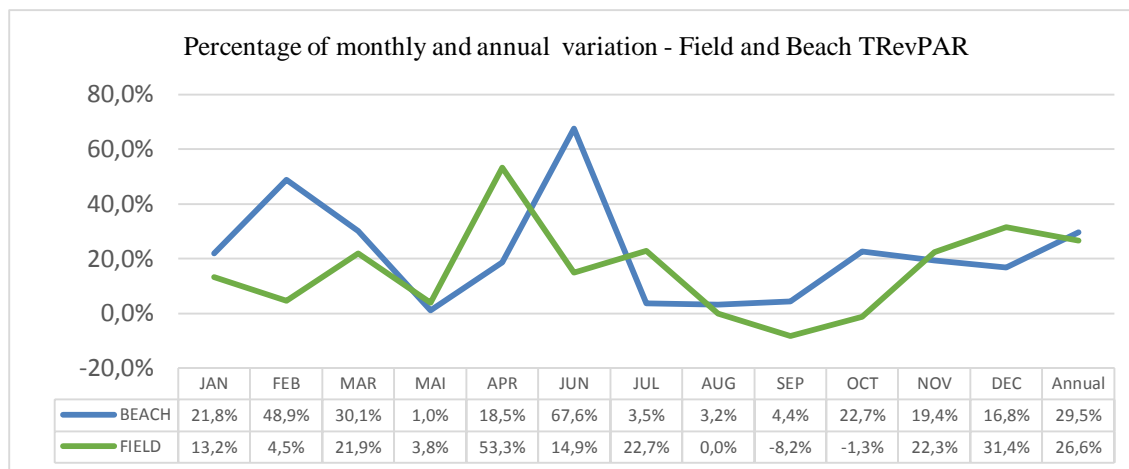


Figure 15. TRevPAR Oscillations in Beach and Field Subgroups

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

#### 4.2.4. Comparison absolute values TRevPAR - Praia e Campo - 2017/2018.

In terms of absolute values, it is noted that the absolute values of TRevPAR oscillate very closely in both subgroups. However, TRevPAR values for resorts located in the countryside always remained above those located on beaches. In 2017, the TRevPAR of the campo group was 22.59% above the beach subgroup. In 2018, the field subgroup also remained 19.79% above. Figure 16 shows the variations.

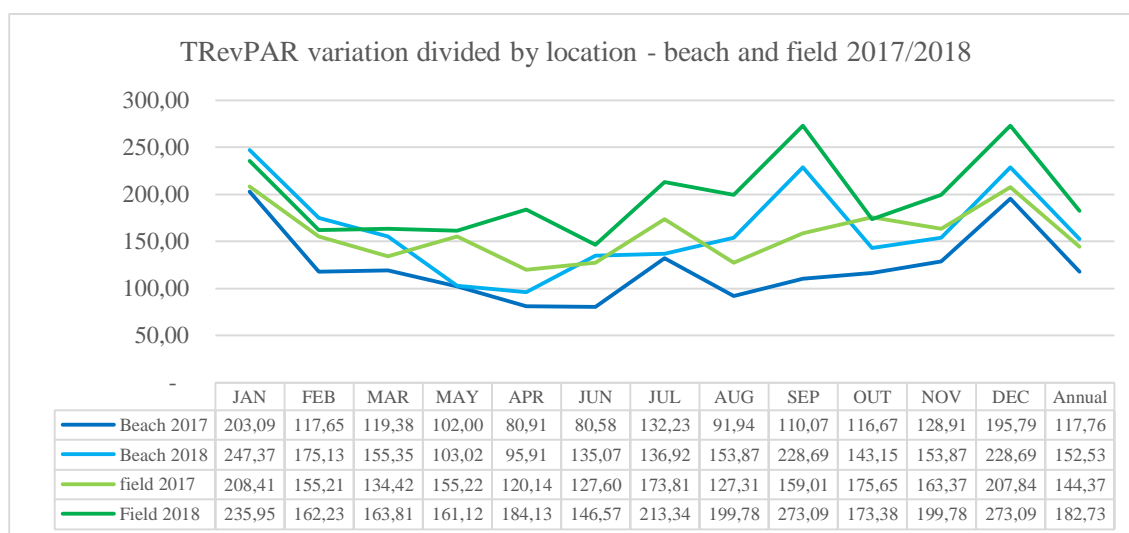


Figure 16 absolute values of monthly changes 2016/2017 - RevPAR countryside and beach

Source: Prepared by the authors with direct research at the Brazilian Resort Association / ABR

#### 4.2.5. - Considerations on overall resort performance.

In this item, we considered the overall performance of the resorts grouped in a single way, ie, the 49 associated resorts were kept in a single group and considered the results of the group's total. This has allowed us to understand the performance of resort industry sales as a whole. Some statements are possible to make:

- a) The overall sales performance of Brazilian resorts, although showing significant fluctuations in recent years, have maintained an upward bias over the years, as shown in figure 3 of this study. In this sense, the sector continues to grow both in values and significance in the universe of the Brazilian tourism trade. Corroborating this statement, there are large investments made by global hotel chains specialized in resorts, such as the Iberostar and Fiesta groups, in some regions of the country, notably in the northeast region of Brazil, in a state such as Bahia;
- b) Regarding the performance of the years analyzed, it is important to state that the improvement in TRevPAR's performance was mainly driven by the improvement in average revenue, a fact that represents a market vitality given that the improvement in this index was caused by a variable which measures the quality of sales, being seen as more positive than an improvement leveraged by the increase in occupancy rate only.

Finally, it should be stated that there is a likelihood that macroeconomic issues will play an important role in the performance of both resorts and the tourism trade as a whole. But this issue was not the object of research in the present study, opening up the possibility of investigating how much the economic oscillations interfered not only in the group of resorts in general as if there were different forms of interference when the resorts are divided into subgroups.

#### **4.2.6. Resort Performance Considerations by Field and Beach Environments**

Overall, over the years analyzed, the resorts in the countryside environment subgroup generated monthly and annual TRevPAR above those located in the beach environment. This fact occurred not only every month but in every quarter of the two years analyzed. Overall final unit revenue per apartment provided was and averaged 28% above the results generated by beach resorts.

Some hypotheses may be raised to support this issue and should be the subject of further research. In this case, one of the possible hypotheses can be attributed to the fact that the majority of establishments belonging to this subgroup operate with greater flexibility of the daily rates, allowing to further customize these amounts charged to the interest of each segment. In resorts located on the beach, the largest predominance is all-inclusive resorts that allow for greater control of customer spending but less flexibility in rates. However, this statement needs further research where this data should be crossed. Thus this statement does not allow a definitive deduction and remains in the field of a hypothesis until a new study that addresses such a theme.

Finally, it should be reaffirmed that there are significant variations in both subgroups. This behavior points to a scenario not proving ideal for both groupings. The very pronounced seasonality, with significant up and down peaks, is a difficult factor in planning for future years since from staff sizing to purchasing inputs from suppliers, it is hampered by inconsistent sales.

Actions that drive to generate smoother seasonal fluctuations during the year should be reflected initially in the performance of the resorts cash flows, but also allow to managers, more precise planning and assertive.

## **V - FINAL CONSIDERATIONS**

Final considerations were segmented in three steps:

- i) Considerations on the overall performance
- iii) The limitations of the research.

### 5.1. Considerations on the overall performance

When analyzing the number relative to the overall performance of Brazilian resorts between the studied period, it is noted that this sector presents a more vigorous growth than the average of the Brazilian hotelier, in general. The entry of international networks forced other existing enterprises to improve their management policies, paying greater attention to the process of expense management, operational management and the improvement of distribution and sales. The main sales performance measurement indices, which were studied in this research, contributed to the historical average growth registered in the last years to remain above the general average of the other Brazilian hotel sectors. TRevPAR - the main measure of the segment's sales effectiveness - contributed positively for the sector to maintain an average growth of 7.37% a. The. , while the average RevPAR of the general hotel industry, presented negative average growth in the same period. Thus it can be seen that the sales policies adopted by the resorts, have generated positive results for the industry. Some factors related to the macroeconomic environment and the actions triggered by the projects contributed to the improvement of the valleys above the general average, namely

- i) The rise in the price of hard currencies (such as the US dollar and the euro) against the real made Brazilian resorts, even subject to high taxes, have a more competitive final price than resorts located in competing regions. , such as the Caribbean, Mexico, and ski resorts in Chile and Argentina;
- ii) The more effective dissemination of resorts, supported by actions with travel agents, through the holding of various workshops, promoting the meeting between agents and general managers of resorts, allowed these partners to take more ownership of what each resort offers in terms of travel. experience, generating a better sales quality of the product to the consumer.
- iii) The increased offer of flights to the Northeast regions, where most resorts are concentrated, made the values more competitive and attracted a portion of domestic demand.

Another factor that should contribute to the sequel to the improved performance of Brazilian resorts is the recent labor reform, relieving the cost of maintaining labor. Currently, the charges and benefits are up to 100% of the salary paid to employees.

However, some facts may make it difficult to maintain this growth. The main risk arises from the high tax rate imposed on the operation of resorts in Brazil, undermining its competitiveness through other regions of the globe. In comparative terms, a Brazilian resort pays, between fees and taxes, 30% above competing tourist destinations, such as Mexico.

Thus, it is observed that there is a need for the Brazilian Resort Association / ABR to initiate a negotiation line with the Ministry of Tourism and the Federal Government itself, in order to relieve the taxes imposed on the operation of resorts in the country. The pursuit of greater fiscal liberalization is a sine qua non for maintaining the growth of the sector's sales indices, in order to remain above the average of the Brazilian hotel industry.

Regarding the performance of resorts, separated by geographic environment - field and beach - it is important to state that the study did not aim to establish comparatives in order to raise which subgroup has better overall performance, but rather sought to raise the behavior of the three variables, over the months of the two years in each of these subgroups to detect differing behavioral trends beyond the well-known performance peaks of each of these subgroups.

Overall, in-country location resorts maintain a TRevPAR above beach-based resorts almost year-round, with little change in performance. When analyzed from the perspective of consumption behavior during the months, there is a clear similarity of performance. Thus, there is nothing to prove that macroenvironmental factors interfere differently in different subgroups. Thus, issues related to the macroeconomic environment tend to affect the resort market in Brazil as a whole and without distinction of location.

## 5.2. Research Limitation Considerations

The present study studied the sales performance of Brazilian resorts in 2017 and 2018. In addition to using the database created by the association that served as the primary source for the present study, historical data made up the information framework on the area studied. However, the study has limitations;

- a) The analysis was prepared under the auspices of the recipes fact that necessarily can not represent the profitability of the business of resorts in Brazil. For a more complete conclusion, it is also necessary that departmental, operational and other expenses be considered. At the moment the researchers, together with the management, the Brazilian Resorts Association / ABR is involved in the process of creating this most complete bank;
- b) The information described here is based on the monthly data deposit made by ABR-affiliated resorts, which is the industry's main representative entity in the country, but there are hotel organizations that call themselves resorts, however, which are not meet the requirements for joining the ABR, and not included in the study developed here;
- c) Issues concerning the macro-economic environment exert influence not only in the resorts market as in tourism as a whole. This is even more evident in a volatile economic scenario such as Brazil;
- d) Similarly, the typical questions resorts sector can influence the data and are not described here, as in the case of the type of pension that each resort operates.

## CONSULTATED BIBLIOGRAPHY

- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: resorts life Cycle. *Annals of Tourism Research*. 29 (1): 25-55. DOI: 10.1016/S0160-7383(01)00002-0
- American Psychological Association. (1972). *Ethical standards of psychologists*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Asmussen, M. W. (2005). Entendendo o Jargão Hoteleiro: conceitos e terminologias básicas do ramo hoteleiro. In: *Real Estate: economia e mercado*. Departamento de Engenharia de Construção Civil. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo POLI-USP. São Paulo: A Escola. 02 (01) 01-46.
- Associação Brasileira de Resorts (2017). *ABR em Números* nº 24 edição anual. São Paulo: SENAC/ Associação Brasileira de Resorts-ABR.
- Associação Brasileira de Resorts (2018). *ABR em Números* nº 28 edição anual. São Paulo: SENAC/ Associação Brasileira de Resorts-ABR.
- Banco Central do Brasil – BCB (2016). *Atas do Comitê de Política Monetária – COPOM* 196ª a 203ª reunião. Brasília:BCB
- Banco Central do Brasil – BCB (2017). *Atas do Comitê de Política Monetária – COPOM* 204ª a 211ª reunião. Brasília:BCB.
- Banco Central do Brasil – BCB (2018). *Atas do Comitê de Política Monetária – COPOM* 212ª reunião. Brasília: BCB.

- Boeger, M. A. & Yamashita, A. P. (2005). *Gestão financeira para meios de hospedagem*. São Paulo: Atlas.
- Bonfato, A.C.; Baltieri, M.A.T. (2016) *Resorts no Brasil: uma avaliação do desempenho*, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 10(2), pp. 351-373, maio/ago. DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i2.921>
- BSH International (2011). *Relatório de Investimentos no Brasil: hotéis e resorts 2011*. São Paulo:BSH International .
- BSH International (2014). *Resorts no Brasil: 2014*. São Paulo: BSH International.
- Canteras Associados (2011). Hotel Invest: relatório aos investidores hoteleiros. São Paulo:HVS International
- Cardoso, R. C. (2005) *Dimensões Sociais do Turismo Sustentável: Estudo sobre a contribuição dos resorts de praia para o desenvolvimento das comunidades locais*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Castelli, G. (2006) *Gestão hoteleira*. São Paulo: Saraiva, 1º ed.
- Costa, S. F. *Método científico: os caminhos da investigação*. São Paulo: Harbra, 2001.
- Dencker, A. F. M. & Bueno, M. (orgs.) (2003). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Gee, C. Y. (1998). *Resorts development and management*. 2. ed. East Lansing, Mich. : Educational Institute of the American Hotel & Motel Association – AMHA.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Guijarro, D. (2003). *Guia de resorts brasileiros*. São Paulo: Online editora.
- JLL Jones Lang LaSalle (2016). *Hotelaria em números 2015*. São Paulo: Jones Lang LaSalle – JLL
- Guthery, D. , Phillips, R.(2000) O desenvolvimento de Sauípe: um novo destino turístico para o Século XXI . In: Lage, B. H. G. , Milone, P. C. Turismo: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 1ª ed. 185-195.
- JLL Jones Lang LaSalle (2017). *Hotelaria em números 2016*. São Paulo: Jones Lang LaSalle – JLL
- Lakatos, E.; Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.
- Mill, R. C & Kahl, S. (2003). *Resorts: administração e operação*. São Paulo: Bookman
- Panrotas. (2015) Faturamento de agências Abracorp cai 2,3% em 2015. Acesso em 16 de março de 2016. Disponível em: [http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagens-corporativas/2016/01/faturamento-de-agencias-abracorp-cai-23-em-2015\\_123018.html](http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/viagens-corporativas/2016/01/faturamento-de-agencias-abracorp-cai-23-em-2015_123018.html).
- Papatheodorou, A. (2004). Exploring the evolution of tourism resorts. *Annals of Tourism Research*. 31 (1): 219–237 (also appearing in 6(1):42-64.
- Prosérpio. R. *O avanço das redes hoteleiras Internacionais no Brasil*. Sao Paulo: Aleph, 2007.
- Pullman, M. & Thompson G. M. (2002). Evaluating capacity- and demand-management decisions at a ski resort. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (6): 25–36 [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80069-6](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80069-6)
- Rosa, S. E. S. & Tavares, M. M (2012). *A recente expansão dos resorts no Brasil*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 16, set. 2012. Acesso: 12/08/2012. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Turismo/200209\\_16.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Turismo/200209_16.html) .
- Santaella, L. (2006). *Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado*. 2. ed. São Paulo: Hacker.
- SANTOS, S. C. A (2006) *Produção Matemática em um Ambiente Virtual de Aprendizagem: o caso da geometria euclidiana espacial*. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2006.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000

- Silva, K. M. & Filho, N. A. Q. V. *Os resorts e seus impactos nas comunidades locais: estudo de caso do Águas do Treme Lake Resort no município de Inhaúma em Minas Gerais*. Revista acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo. Vol. 4, No. 3. 2009.
- VERGARA, S. C. (2010) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Walton, J. K. (2009). Prospects in tourism history: Evolution, state of play and future developments. *Tourism Management*, 30 (1): 783–793 <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.05.010>
- Weygandt, J. J. (2005). *Hospitality financial accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Domingues, R. (2018). Diretor Executivo da Associação Brasileira de Resorts, entrevista pessoal na sede da Associação Brasileira de Resorts, à Rua Prof. Carlos de Carvalho, 28 - cj. 82 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, Brasil, CEP 04531-080, no dia 25 de abril de 2018, entre 09h00 e 12h00.



# ETUDE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS HOTELIERES SOUS L'INFLUENCE DU DESIGN ORGANISATIONNEL ET LA VALEUR DE CONSOMMATION

**Doctorante : MARIAME EL KHADAR**

Université Abdelmalek Essaadi

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Centre des Etudes Doctorales : Droit, Economie et Gestion

Ibn Battouta

**Directeur de thèse : Pr BRAHIM BENBBA**

Université Abdelmalek Essaâdi

Ecole National de Commerce et de Gestion de Tanger

Centre des Etudes Doctorales : Droit, Economie et Gestion

## RESUME :

Dans les activités de service et plus précisément dans le secteur hôtelier, le personnel en contact avec la clientèle est important comme l'a bien précisé la littérature marketing. Notre thèse est enracinée en contrôle de gestion. Nous analysons le lien entre le contrôle de la performance opérationnelle et la performance organisationnelle en étudiant la relation entre les composantes du design organisationnel chez le personnel en contact avec la clientèle et leur effet sur la performance de l'organisation. Ces liens sont explorés en considérant l'aspect stratégique de proposition de valeur hôtelière. Cette dernière est détectée à travers une étude qualitative. Notre modèle de recherche émergeant de la théorie de l'agence sera testé à travers une méthodologie quantitative auprès des hôteliers marocains. Et à la fin nous analyserons le lien entre l'utilisation des mesures de performance non financières dans le système d'incitation et la performance organisationnelle non financière des entités hôtelières marocaines.

**MOTS CLES :** Performance organisationnelle, design organisationnel, théorie de l'agence, valeur de consommation, système de contrôle de gestion.

## ABSTRACT:

In the service activities and more specifically in the hotel sector, the staff in contact with the customer is important as the marketing literature has clearly specified. Our thesis is rooted in management control. We analyse the link between operational performance control and organizational performance by examining the relationship between the organizational design components of customer-facing staff and their effect on organizational performance. These links are explored by considering the strategic aspect of hotel value proposition. The latter is detected through a qualitative study. Our research model emerging from the theory of the agency will be tested through a quantitative methodology among Moroccan hoteliers. And in the end, we will analyse the link between the use of performance measures in the incentive system and the organizational performance of Moroccan hotel entities.

**KEY WORDS:** Organizational Performance, Organizational Design, Agency Theory, Consumer Value, Management Control System.

## I. INTRODUCTION : CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE

L'analyse des documents comptables de l'entreprise ne révèle pas le niveau de performance de son personnel. La réputation de cette dernière est difficilement mesurable, comme l'a bien précisé Henry FORD dans sa citation : " Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes". Le contrôle de gestion du personnel en contact avec la clientèle est d'une importance capitale et plus particulièrement dans le contexte hôtelier. L'article de Hilman et Kaliappen (2014) souligne cette importance dans le secteur hôtelier malaisien. En effet le parc hôtelier marocain représente le maillon central de la chaîne de valeur touristique. Le secteur touristique est un grand pourvoyeur d'emplois avec 515 000 emplois directs en 2016 ce qui représente 5% des emplois dans l'économie marocaine. Le tourisme a généré près de 64.2 milliards de dirhams de recettes dans la même année. Ces recettes ont couvert 27% du déficit de la balance commerciale en 2016. C'est pour cela que la performance hôtelière est un enjeu décisif.

Le secteur des services et plus précisément le secteur hôtelier est marqué par un positionnement stratégique "d'orientation marché", partagé par les organisations hôtelières, comme l'a bien précisé Sainaghi (2010). Ce positionnement signifie que la réussite de l'organisation résulte de son aptitude à créer de la valeur pour ses clients comme avantage concurrentiel (Mattimoe et Seal, 2011). La valeur perçue par les clients peut être considérée lors de la fixation des standards de la valeur voulue par les organisations et accomplie par les employés. "L'orientation marché" met les clients au centre des préoccupations des organisations hôtelières. Ce secteur a été marqué depuis longtemps par la tradition de bouche - à - oreille. Ce comportement est devenu virtuel et a pris de l'ampleur avec l'avènement des sites d'avis (Tripadvisor, Hotels.com et Expedia...). Au jour d'aujourd'hui la réputation des hôtels dépend fortement de ce phénomène qui s'est ainsi professionnalisé. Cela suppose pour les hôteliers de choisir un positionnement stratégique clair sur le marché face aux concurrents. Il se traduit de plusieurs façons : les hôtels de luxe, le moyen standing, les hôtels économiques, les hôtels écologiques...

Brickley et al. , 2004 souligne l'importance portée au système d'incitation dans le contrôle de gestion des activités de service.

Dans le langage managérial il semblerait que l'opérationnel soit moins noble que le stratégique (Eiglier 2004). L'auteur relève que, ce personnel exerçant en bas de l'échelle hiérarchique en contact avec le client est d'une importance capitale dans les entreprises de services. Il est le responsable de la qualité du service produit et la satisfaction du client. Il est cependant nécessaire de le valoriser et de le récompenser.

## II. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

D'une façon générale, la construction de la problématique débute par le choix d'un domaine très vaste dans lequel s'inscrit la recherche qu'on appelle le thème de recherche. En effet notre recherche s'inscrit dans le thème de la performance

Pour étudier cette problématique nous mobilisons la théorie de l'agence et plus particulièrement le design organisationnel qui est la solution aux problématiques soulevées par cette théorie. Selon Brickley et al., 2004, il y a une relation d'interdépendance entre les composantes du design organisationnel. La littérature consent que le système d'incitation est construit à partir de la distribution des droits de décisions (Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 2004). Le troisième composant qui est l'évaluation de la performance sert à vérifier l'atteinte des objectifs. Ces derniers sont traduits de la stratégie. C'est à travers du système de contrôle de gestion que le déploiement de la stratégie est effectué.

Les systèmes de contrôle de gestion des organisations hôtelières forment l'objet de cette recherche. Et plus globalement l'analyse de la relation entre les composantes du design organisationnel (décliné en assignation des droits décisionnels, système d'incitation et système de mesure de performance) chez le personnel en contact avec la clientèle dans le contexte hôtelier marocain.

Ensuite l'attention sera portée vers un deuxième volet conceptuel appelé valeur de consommation (choix stratégique d'orientation marché) et son influence sur le design organisationnel.

Enfin nous analyserons l'intensité d'utilisation des mesures de performance non financières dans le système d'incitation et la performance organisationnelle des entités hôtelières.

Notre problématique de recherche sera déclinée en trois sous questions de recherche :

**- Question 1 : Quelle est la relation entre l'assignation des droits décisionnels, le système d'incitation et le système de mesure de la performance dans la gestion du personnel en contact avec la clientèle ?**

**- Question 2 : Quel est le lien entre le design organisationnel et la valeur du service voulue par l'organisation hôtelière ?**

**- Question 3 : Quelle est la relation entre l'intensité de l'usage des mesures de performance non financières dans le système d'incitation et la performance organisationnelle des structures hôtelières marocaines ?**

### **III. Revue de la littérature**

Dans les paragraphes qui suivent, nous traiterons dans un premier temps les fondements théoriques de ce travail de recherche et plus particulièrement les systèmes de contrôle de gestion et la théorie de l'agence. Cette dernière est considérée comme étant le cadre théorique choisi, nous présenterons les avancées de la recherche relatives aux systèmes de contrôle de gestion. Nous présenterons également la littérature de la théorie de l'agence tout en observant le design organisationnel constitué de ces trois composantes : l'assignation des droits de décision, les systèmes de mesure de la performance, et les systèmes d'incitation. L'ensemble de ces éléments nous permettent de soumettre un modèle conceptuel de recherche accompagné des hypothèses correspondantes.

#### **1. Les systèmes de contrôle de gestion :**

Le positionnement théorique du contrôle de gestion n'est pas clair. Bouquin (2015) parle d'un manque de clarté au niveau du positionnement de référence : des fois il est économique et stratégique et des fois organisationnel et social. Dans ce sens, plusieurs courants théoriques se sont déployés donnant naissance à des concepts similaires ayant des appellations différentes, ce qui a engendré une complexité de communication entre les chercheurs et une ignorance des recherches d'un courant ou d'un autre (Chenhall, 2003 ; Merchant et Otley, 2007). Afin de combler ces lacunes, nous positionnons théoriquement ce travail de recherche.

Le contrôle de gestion se définit comme le système d'aide à la prise de décision des managers et en même temps le support d'évaluation des performances de ces derniers (Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012). La littérature parle de quatre principes : (1) L'assignation des droits de décision, (2) La responsabilité, (3) L'obligation redditionnelle et (4) La contrôlabilité (Merchant et Otley, 2007 ; Bouquin, 2010 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Le rôle des systèmes de contrôle de gestion est de favoriser la convergence des objectifs stratégiques et organisationnels avec les actions quotidiennes (Malmi et Brown, 2008 ; Merchant et Van der Stede, 2012). Les mesures de performance représentent le socle fondateur des systèmes de contrôle de gestion, et leur utilisation qui précise le cadre de sa fonction : (1) systèmes de mesure de la performance, et (2) système d'incitation.

#### **2. De la théorie de l'agence au design organisationnel : Fondement théorique de la recherche**

Selon la théorie de l'agence, une organisation se présente comme un ensemble de contrats qui gouvernent les rapports entre les individus d'une même organisation mais également entre des organisations différentes (Jensen et Meckling, 1991). La conduite de l'organisation est la conduite d'équilibre de tout un système de contrats compliqué formé d'individus maximisateurs ayant des objectifs divergents et contradictoires (Jensen, 1983). Il est cependant important d'avancer les grandes lignes du courant théorique de l'agence incluant plusieurs définitions et hypothèses. Ces dernières sont utiles pour développer une étude ancrée dans la théorie de l'agence.

**Tableau récapitulatif de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1992, 1994 ; Brickley et al., 1995 ; Charreaux, 2000 ; Brickley et al., 2004)**

Définition de l'organisation	L'organisation est considérée comme un ensemble de contrats régissant les relations entre principal et agent. Le déterminant de la performance de l'organisation est l'efficacité des contrats
Les hypothèses principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Réduire les coûts d'agence" (coût de réduction des divergences d'intérêt) : Coût de contrôle de maîtrise, coûts de liaison engagés par l'agent et la perte résiduelle.</li> <li>- La pérennité de l'organisation dépend de la capacité d'adaptation à l'environnement externe par rapport à la concurrence.</li> </ul>
Hypothèse qui traite le comportement humain	Le principal et l'agent ont des intérêts contradictoires. Modèle de REMM
Hypothèses liées au coût de transfert des informations	Les informations spécifiques sont coûteuses. Elles sont utiles à la prise de décision pertinente.
Hypothèses organisationnelles	Le principal et l'agent ont des objectifs divergents. L'agent détache une partie des droits de décision car il détient l'information spécifique (asymétrie de l'information)
Problématiques organisationnelles liées aux contrats	<p>Difficulté par rapport à l'assignation des droits décisionnels.</p> <p>Difficulté de maîtrise et du contrôle des agents ayant des droits décisionnels.</p>
Les effets de ces difficultés	<p>Coût d'achat et de transfert d'informations spécifiques.</p> <p>Le contrôle de l'assignation engendre des coûts d'agence.</p>
Solutions des problèmes organisationnels	Mettre en place un design organisationnel : Assigner une partie des droits décisionnels aux agents, évaluer leur performance grâce à un système de mesure de performance et installer un système incitatif à travers les récompenses et les sanctions

Le courant de l'agence est riche car il étudie le choix des mesures de performance pertinemment, il a une approche globale des systèmes de contrôle de gestion et encore plus du design organisationnel.

#### **IV. Modèle de recherche et les hypothèses**

##### **1. Modèle de recherche**

Pour le développement de notre modèle conceptuel, nous mobilisons la littérature qui met en avant les trois importants résultats : (1) L'importance d'utilisation dans les systèmes de contrôle, les mesures de

performance non financières et plus spécialement au niveau des systèmes d'incitation des activités de service (Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2007), (2) Un lien entre le design organisationnel et la performance des organisations malgré que les résultats sont en deçà (e.g. Banker et al., 2000 ; Ittner et al., 2003), et (3) Les orientations stratégiques influent sur la construction et l'installation du design organisationnel (e.g. Buchman et al., 1996 ; Ittner et al., 1997 ; Brickley et al., 2004). Dans ce dernier résultat, nous mobilisons la littérature marketing car elle a rassemblé beaucoup de connaissances dans la recherche en activité de service et traite les sujets stratégiques avec pertinence. Nous proposons pour modéliser l'orientation stratégique des activités de service le concept de « valeur de consommation ».

### **1.1. Travaux empiriques en contrôle de gestion examinant la relation entre les composantes du design organisationnel**

Cette thèse s'inscrit dans le contexte des services, ce qui a une influence sur la conception et l'installation du design organisationnel (e.g. Jensen et Meckling, 1992).

Nous passons en revue les recherches en contrôle de gestion, enracinées dans le courant de l'agence et traitant globalement le design organisationnel, nous emmènerons seulement huit recherches qui ont développé un modèle intégrateur dans les revues en comptabilité, contrôle, audit, incluant les 3 composantes du design organisationnel, bien que ça soit important théoriquement (Luangsay - Catelin, 2003 ; Moers, 2006 ; O'Connor et al., 2006 ; Bouwens et Van Lent, 2007 ; Thibodeau et al., 2007 ; Widener et al. 2008 ; Abernethy et al., 2010 ; Indjejikian et Matejka, 2012). Cette littérature malgré sa richesse, elle ne représente pas un fondement assez solide pour concevoir un modèle de recherche. En d'autres termes, elle ne justifie pas les relations d'interdépendance qui existent entre les trois composantes du design organisationnel – l'assignation des droits de décision, les systèmes de mesure de la performance et les systèmes d'incitation.

Ceci nous ramène à mobiliser les papiers examinant des modèles d'équilibre partiel qui considère le test des liens entre les composantes du design organisationnel deux à deux (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; Nagar, 2002, Bowens et Van Lent, 2006), nous pouvons soulever dans un premier temps que l'assignation des droits de décision est influencée par trois facteurs organisationnels. Il s'agit : (1) du contexte d'exploitation (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004, 2010) ; (2) de l'asymétrie d'information, car elle est positivement liée à la décentralisation (Abernethy et al., 2004) ainsi que les coûts de transfert des connaissances et le coût de contrôle (Christie et al., 2003) ; et (3) du degré d'interdépendance entre les BU car il influence de façon négative l'étendue de la délégation des droits décisionnels donnés aux managers et conduit à un accroissement du système de contrôle correspondant (Abernethy et al., 2004 ; Bowens et Van Lent, 2007 ; Indjejikian et Matejka, 2012). L'assignation des droits décisionnels détermine les personnes et les divisions concernées par le contrôle et par conséquent, elle définit ainsi le système de mesure de la performance et le système d'incitation.

Enfin d'un ongle purement théorique, la capacité informative d'une mesure ne peut être mesurée sans prendre en considération la stratégie (Banker et Datar, 1989 ; Ittner et al., 1997). Il est ainsi nécessaire, lors de l'étude des composantes du design organisationnel, de considérer la stratégie qui a un effet global sur leur construction et leur efficacité. Rares sont les études empiriques qui tiennent compte de ce facteur hormis la recherche de Thibodeau et al. (2007) qui considère la convergence entre la stratégie et le design organisationnel. Nous traiterons dans les paragraphes qui suivent ces considérations en présentant un concept convenant au contexte des services « La valeur de consommation » traduits de l'orientation stratégique et issu de la littérature marketing.

### **1.2. L'effet des orientations stratégiques dans les organisations de service : une démarche par la valeur de consommation**

Dans notre revue de littérature empirique, nous avons recensé les liens d'interdépendance importants existants entre les composantes du design organisationnel. Les papiers insistent sur la prise en compte des éléments qui influencent le design organisationnel. Complété par la littérature précédente, il souligne un élément important, l'orientation stratégique de l'organisation, et ressort les limites admises

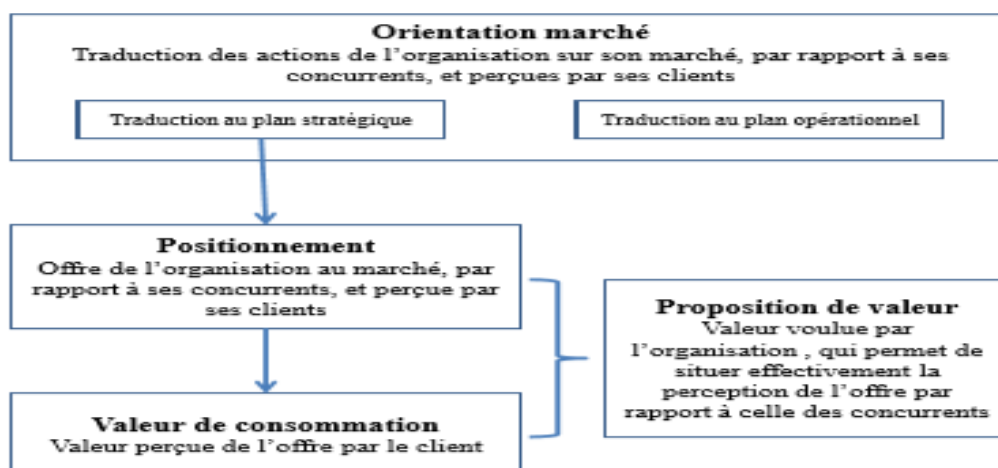
des variables exploitées présentant la stratégie particulièrement dans le secteur des services (e.g. Ittner et Larcker, 2001).

Nous considérons la typologie de la valeur de consommation d'Holbrook (1999) qui se base sur trois dimensions : une orientation individuelle/sociale, extrinsèque/intrinsèque et active/réactive. La valeur de consommation désigne la valeur perçue par le consommateur après une ou de nombreuses expériences de consommation d'un bien ou d'un service (e.g. Holbrook, 1999 ; Filser, 2008a). L'orientation marché exige une délimitation bien définie du positionnement de l'établissement. Ce dernier influence le comportement des clients, et nécessite l'étude de l'offre de l'organisation (1) perçue par la clientèle, et (2) comparée aux concurrents. Le positionnement perçu est la perception de l'offre chez le client. Ce positionnement perçu par les clients doit être comparé au positionnement stratégique voulu par l'organisation (e.g. Pontier, 1988 ; Roederer, 2012b). Dans cette lignée, il est nécessaire de situer les perceptions de l'offre de l'organisation comparées à celles des concurrents et d'évaluer ces positionnements.

La valeur de consommation d'Holbrook (1999) est choisie car elle permet de capter le positionnement d'une organisation entièrement. Dans cette thèse, l'analyse est réalisée du côté de l'organisation, à travers l'emploi du concept de proposition de valeur, pouvant ressortir ainsi la stratégie dans le contexte des services. L'analyse de la proposition de valeur servira à déterminer le positionnement stratégique de l'organisation à travers les trois dimensions identifiées par Holbrook (1999).

Figure 1 :

- Cadrage théorique du concept de Proposition de valeur



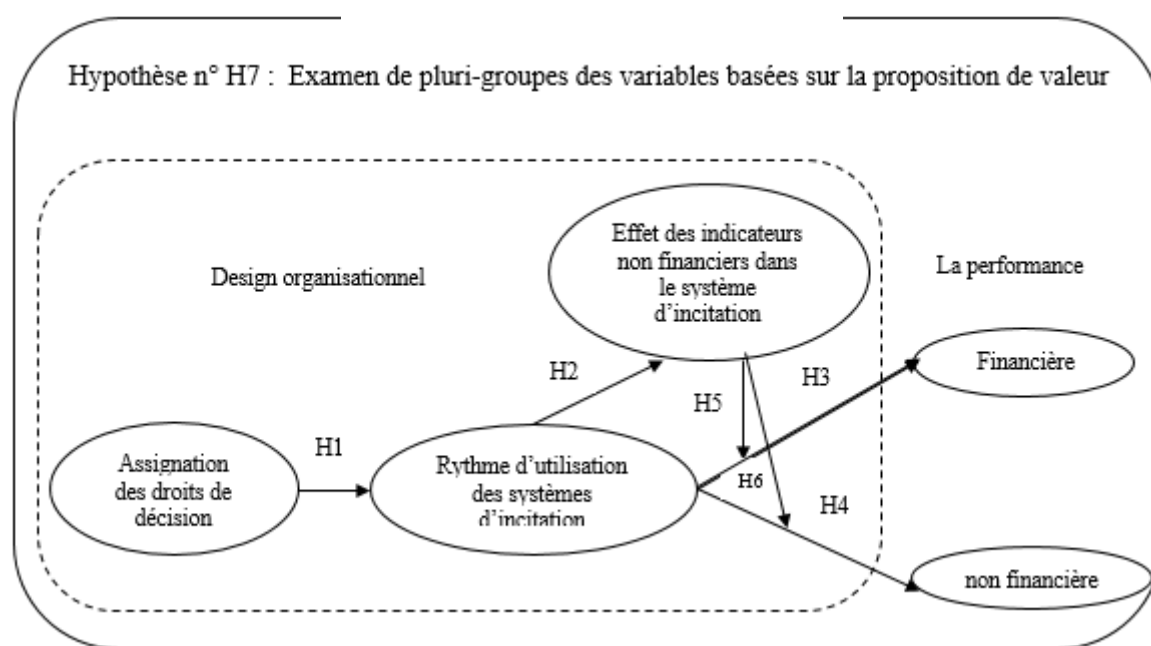
Cette revue de littérature a pour objet de présenter un modèle de recherche, nous délimitons le contour de notre thèse à partir d'une revue des papiers théoriques et empiriques relative au design organisationnel et la valeur de consommation.

Selon les recherches précédentes, nous empruntons une approche hypothético-déductive et nous avançons et expérimentons notre modèle conceptuel, figure n° 2. L'intérêt est porté sur les enjeux du design organisationnel. Dans un premier temps, nous présentons une première catégorie d'hypothèse relative aux liens entre les composantes du design organisationnel, plus précisément entre : (1) L'assignation des droits décisionnels et l'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation dédiés au personnel opérationnel, (2) L'intensité d'utilisation des systèmes d'incitation du personnel en contact avec la clientèle et les mesures de performance intégrées dans ces systèmes. Dans un deuxième temps, une autre catégorie d'hypothèse a pour objectif d'examiner l'effet du design organisationnel à partir des incidences incitatives sur les actions des agents, conduisant ainsi à la création de valeur améliorée, financière et non financière de l'organisation (e.g. Brickley et al., 2004). Dans un troisième temps et finalement, une dernière catégorie d'hypothèses expérimente l'incidence des orientations stratégiques désignées par le concept de proposition de valeur, sur le design organisationnel et la performance.



L'expérimentation de cette relation se réalise par le biais d'un test multi-groupes, dans lesquelles les organisations sont classées selon la valeur proposée.

Ce modèle conceptuel intègre plusieurs contributions de travaux issus de la théorie de l'agence. D'après notre jugement, c'est un modèle global qui tient compte de l'ensemble du design organisationnel. Comme les recherches d'O'Connor et al (2006), Bouwens et Van Lent 2007, et Indjejikian et Matejka (2012), nous appréhendons l'aspect de la performance de l'organisation par l'intérêt apporté aux mesures non financières intégrées dans le système de contrôle, et spécialement dans le système d'incitation. Le contexte d'exploitation de notre modèle est particulier, et tient compte des spécificités propres aux activités de service. Enfin, le modèle étudie l'influence au niveau local du design organisationnel du personnel en contact avec les clients, sur la performance de l'organisation. Nous observons ainsi une classe d'agent détenant l'information spécifique coûteuse, utile à la prise de décision appropriée dans une organisation de service.



## 2. Développement des hypothèses

Cette thèse traite le design organisationnel, et étudie son incidence sur la performance des organisations hôtelières. Nous intéressons dans cette étude au personnel du niveau opérationnel et plus particulièrement celui en contact avec la clientèle car il détient l'information pertinente lui conférant, vu son emplacement, la tâche de prise de décision au niveau de la relation client. Il représente l'un des déterminants majeurs du service, et le marketing des services (e.g. Eglier et Langeard, 1987 ; Eiglier, 2004), et la théorie de l'agence (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Banker et al., 2000 ; Brickley et al., 2004) insiste sur l'utilité de mettre en place des systèmes d'incitation destinés au personnel en contact avec la clientèle pour converger ses objectifs avec ceux de l'organisation. L'intérêt des auteurs doit porter sur les trois composantes du design organisationnel et l'exploration de l'un d'eux engendre l'exploration, l'adaptation ou au moins le contrôle des deux autres (e.g. Brickley et al., 2004).

### 2.1 les liens entre les trois dimensions du design organisation

Les hypothèses H1 et H2 examinant les relations d'interdépendance entre les composantes du design organisationnel. L'hypothèse H1 est destinée à vérifier le lien entre l'assignation des droits de décision et la force d'utilisation des systèmes d'incitation. L'hypothèse H2 traite la relation entre la force d'utilisation des systèmes d'incitation et les mesures de performance non financières pratiquées dans

ce contexte. Les papiers n'affirment pas l'existence d'une relation solide et prouvée entre la délégation des droits de décision, les systèmes de mesure de performance et les systèmes d'incitation (e.g. Ittner et Larcker, 2001 ; Indjejikian et Matejka, 2012). Nous opérons certain choix et prenons certaines positions, que nous démontrons à travers la littérature en contrôle de gestion, marketing et marketing des services.

### **2.1.1 le lien entre l'assignation des droits de décision et l'intensité d'utilisation du système d'incitation**

L'hypothèse H1 est en rapport avec l'assignation des droits de décision. Dans le contexte des services, la littérature souligne l'intérêt du personnel opérationnel en contact avec les clients car il est le garant de la qualité du service et par conséquent la satisfaction des clients (e.g. Eiglier et Langeard, 1987 ; Robinot, 2007). Il détient l'information pertinente et peut traiter les demandes et les réclamations de la clientèle. Les auteurs (e.g. Eiglier, 2004 ; Wilkins et al. 2007) affirment qu'il est essentiel au processus de fidélisation de la clientèle.

Cependant, les agents sont moins disposés à employer les ressources de façon efficiente que le principal (e.g. Jensen et Meckling, 1976, Brickley et al., 2004). Il est essentiel de contrôler la bonne utilisation des droits de décision délégués au personnel opérationnel, et de prévoir des outils de contrôle assurant la performance de ces agents. Selon les auteurs (e.g. Bouwens et van Lent, 2007 ; Abernethy et al., 2010 ; Indjejikian et Matejka, 2012), l'affectation des droits de décision accordée par les managers influencera automatiquement son outil de contrôle du personnel, et (e.g. Jensen, 1998 ; Nagar, 2002 ; Brickley et al., 2004) le système d'incitation joue un rôle prépondérant dans la convergence entre les intérêts du principal et de l'agent en les motivant à œuvrer dans l'intérêt de l'organisation. Dans les organisations hôtelières le personnel en contact est un personnel qui est situé en bas de la hiérarchie. Il n'a pas de grandes responsabilités surtout au niveau de la prise de décision, il ne fait pas objet des incitations (e.g. Eiglier, 2004), alors qu'il est garant de la relation client et est fondamental pour la servuction (Eiglier et Langeard, 1987 ; Jougleux, 2006 ; Wilkins et al., 2007). En cas d'atteinte de performance améliorée, il doit être gratifié (Eglier, 2004).

Nous examinons donc le système d'incitation attribué à ce type de personnel. Nagar affirme que l'assignation influence la conception des systèmes d'incitation, alors que l'usage de l'incitation n'a pas de lien avec l'assignation. Pour d'autres auteurs (Winder et al. 2008), les trois composantes du design organisationnel interagissent entre elles et sont spécialement complémentaires. En dépit de l'appel des papiers à étudier les niveaux bas de la hiérarchie (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; van Veen-dirks, 2010), un nombre limité d'étude se sont focalisées sur l'usage des systèmes d'incitation pour les non managers. Après avoir passé en revue l'ensemble de ces principes, nous émettons l'hypothèse ci-dessous :

H1 : L'assignation des droits de décision au personnel en contact avec les clients a une influence positive sur la force d'utilisation des systèmes d'incitation.

Dans le but de contrôler ce lien, nous tenons compte de l'influence de la variable **taille** de l'organisation car d'après Jensen et Meckling, (1992), elle influence la structure des droits de décision et elle est plus encline à utiliser les incitations pour le personnel (Bushman et al., 1996). La délégation des droits de décision est observée dans les papiers du courant de l'agence comme l'étape initiale de la conception d'un design organisationnel, en mettant en lumière les parties de l'organisation ou il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle (e.g. Nagar, 2002 ; Abernethy et al., 2004). L'assignation influence l'usage des systèmes de mesure de la performance (Abernethy et al. 2010). Cependant les auteurs affirment que l'assignation n'a pas d'effet sur les mesures de performance choisies dans le système d'incitation. Nous estimons, d'après les papiers du courant de l'agence, que leur capacité informative est le caractère principal déterminant leur sélection.

### **2.1.2. Le système d'incitation et son lien avec les mesures de performance non financières**

La littérature porte un grand intérêt aux mesures de performance et leur utilisation dans les systèmes d'incitation (e.g. Ittner et al., 1997 ; Bouwens et van Lent, 2006 ; Merchant, 2010). En effet, les

auteurs relèvent que l'emploi des indicateurs de performance à faible contenu informatif handicape le fonctionnement du système et le rend inutile (Bouwens et van Lent, 2006). Certains travaux soulignent que les indicateurs comptables informent peu sur les efforts du personnel, et par conséquent sur la création de valeur et la destruction de valeur par ce dernier (e.g. Feltham et Xie, 1994 ; Baiman et Baldenius, 2009). C'est spécialement le cas des activités de service (e.g. Kelly, 2007 ; Merchant, 2010), car ces indicateurs ne peuvent pas apprécier les efforts entrepris pour la satisfaction de la clientèle et la qualité de la prestation de service. Les papiers mettent ainsi en relief l'utilité des informations sur les comportements du personnel (Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 1998b ; Merchant, 2010).

Comme précisé auparavant, le concept de capacité informative des indicateurs de performance, soulevé par Holmstrom (1979), est le caractère déterminant l'efficacité d'un système d'incitation (e.g. Ittner et al., 1997 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Bowens et Van Lent, 2006 ; Ittner et al., 2007). Il est un facteur clé dans la sélection des indicateurs à intégrer au niveau des systèmes d'incitation des agents non manager (Ittner et Larcker, 2002). Dans cette ligné, certains travaux relèvent que les indicateurs non financiers, employés dans le système d'incitation des agents, sont efficace (Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2007). Ils semblent plus informatifs que les mesures comptables des actions des agents et des managers dans le contexte des services ou à caractère immatériel, puisqu'ils se focalisent sur l'évaluation de la performance au niveau de la productivité du personnel, de la qualité de la prestation de service et de la satisfaction de la clientèle (Ittner et Larcker, 2002 ; Ittner et al., 2003b ; Kelly, 2007 ; Luft et Sheilds, 2007 ; Campbell, 2008). Ils permettent de retranscrire la performance au niveau opérationnel, qui ne peut être appréciée d'après des éléments financiers dans les organisations de services (Banker et Datar, 1989 ; Ittner et Larcker, 2002 ; Kelly, 2007).

Cependant, les papiers ne contribuent pas à un fondement solide dans le cadre des activités de service et des agents placés dans des niveaux hiérarchiques bas.

H2 : le rythme d'emploi des systèmes d'incitation destinés aux agents en contact direct avec les clients a une relation positive avec les indicateurs non financiers de performance.

Dans le but de tester cette relation, il est indispensable de considérer l'interdépendance comme relation existante entre les composants du design organisationnel, et spécialement au niveau des éléments du système de contrôle de gestion (système d'évaluation de la performance et système d'incitation) (e.g. Kelly, 2007). La recherche de Kelly (2007) confirme que l'emploi des mesures non financières de performance dans le système de contrôle en entier conduit à une prise de décision d'une plus grande valeur, comparé à une utilisation dans le système d'évaluation de la performance uniquement. En outre, ce chercheur confirme cette relation dans cas des activités immatérielles. D'autres Chercheurs démontrent que la délégation a un effet sur le système d'incitation mais également sur le système d'évaluation de la performance O'Connor et al. (2006). Enfin, malgré les fondements limités du lien de complémentarité entre les composants du système de contrôle des travaux confirment cette relation (e.g. Indjejikian et Matejka, 2012 ; Thibodeau et al., 2007 ; Widener et al., 2008). Ceci induit de contrôler la structure du système d'évaluation de la performance et son influence sur le système d'incitation, et de tenir compte de l'intérêt porté aux différents indicateurs de performance dans les systèmes précités.

## **2.2. Le système d'incitation et son lien avec la performance de l'organisation**

Nous exposons ici : (1) les liens directs entre le rythme d'emploi des systèmes d'incitation et la performance globale de l'organisation (Hypothèse H3 et H4) et (2) l'influence modératrice des indicateurs non financier sur le lien entre les systèmes d'incitation et la performance de l'organisation (Hypothèse H5 et H6).

### **2.2.1. Le rythme d'emploi des systèmes d'incitation et son lien direct avec la performance de l'organisation**

Le courant de l'agence suppose que dans un terme la convergence des intérêts implique la création d'une valeur supérieure dédiée aux actionnaires, et spécialement (1) une valeur financière supérieure, et (2) non financière (e.g. Jensen et Meckling, 1992 ; Banker et al., 2000 ; Brickley et al., 2008). Au niveau des travaux sur le design organisationnel, rares sont les chercheurs qui se sont focalisés sur l'effet de réunir les trois éléments sur un résultat organisationnel. Luangsay-Catelin (2003) se concentre sur la relation entre les éléments du design organisationnel et leur effet sur la pertinence de la politique d'investissement au niveau de France Télécom. Malgré les résultats limités de cette recherche et l'intérêt de les valider dans le long terme, le chercheur déduit que la complémentarité et l'harmonie entre ces trois éléments ont un effet sur la pertinence des politiques d'investissement. D'autres chercheurs travaillent sur un autre contexte, qui est les organisations gouvernementales américaines et se focalisent sur les mécanismes de changements en accord des composantes du design organisationnel et leur effet sur la qualité des services rendus (Thibodeau et al., 2007).

Enfin, les incitations ont pour objet de converger les intérêts des agents avec ceux des dirigeants, ce qui conduit à une création de valeur plus importante (e.g. Brickley et al., 2008). Nous testons, cependant, le lien entre le système d'incitation et (1) la performance financière, et (2) non financière au sein de l'organisation. La pertinence du système de contrôle de gestion est dans ce sens en rapport avec son effet sur ces deux composants de la performance globale de l'organisation (e.g. Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000). A partir de là nous pouvons présenter les hypothèses ci-après :

H3 : Un fort rythme d'emploi des systèmes d'incitation destinés aux agents en contact avec les clients a un effet positif sur la performance financière de l'organisation.

H4 : un fort rythme d'emploi des systèmes d'incitation destinés aux agents en contact avec les clients a un effet positif sur la performance non financière au niveau de l'organisation.

Cependant, malgré les résultats limités sur l'influence des systèmes d'incitation sur le niveau de performance, Bouwens et van Lent (2006) signalent que mettre en œuvre un système d'incitation ne peut suffire à lui seul pour garantir la réalisation d'une performance supérieure. Les chercheurs soulignent que l'emploi des mesures de performance avec une capacité informative limitée, paralyse le fonctionnement du système et le rend inutile.

### **2.2.2. Effets d'emploi des indicateurs non financiers sur le rythme d'emploi des systèmes d'incitation et son lien avec la performance de l'organisation**

Le contenu informatif des indicateurs de performance employés au niveau du système de contrôle est d'une grande importance dans le courant de l'agence (Holmstrom, 1979 ; Banker et Datar, 1989). Les indicateurs de performance non financiers sont utilisés pour dépasser les lacunes informationnelles des indicateurs comptables, et spécialement dans le contexte des services, et ceci pour deux raisons : (1) ils ont un contenu plus informatif des actions des agents et des managers que les indicateurs financiers dans le domaine des services (e.g. Ittner et Larcker, 2002 ; Kelly, 2007 ; Campbell, 2008) ; et (2) ils ont un lien avec la performance (e.g. Ittner et Larcker, 1998a ; Anderson et al., 2004).

Dans cette même lignée de travaux traitant les relations entre le système de contrôle et l'atteinte des performances de l'organisation, des travaux révèle la pertinence d'emploi des mesures de performance non financières au niveau des systèmes de contrôle puisqu'ils déterminent les leviers d'action impliquant l'obtention de performance plus élevée (e.g. Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et Larcker, 1998a ; Ittner et al., 2003b ; Campbell, 2008). Les indicateurs non financiers sont estimés comme ayant un contenu prédictif décrivant les clés de succès de l'organisation et sont définis comme des mesures non financières de performance indiquant une performance financière future, ils sont désignés

par la littérature anglosaxonne comme « leading indicators » (Ittner et Larcker, 1998a ; Banker et al., 2000). Des auteurs révèlent que ce sont des indicateurs renseignant sur l'évolution de l'organisation vers la concrétisation des objectifs stratégiques (Banker et al., 2000).

Malgré les résultats limités des travaux précédents, les indicateurs non financiers de performance semblent indiquer la performance non financière ainsi que financière (Kaplan et Norton, 1992 ; Ittner et al., 1997 ; Banker et al., 2000) et dirigent les agents et les managers vers l'implication dans une vision à long terme qui perfectionne la qualité des décisions (Kelly, 2007). Une organisation qui détient un système d'incitation destiné au personnel, portant un grand intérêt aux mesures non financières (en comparaison aux mesures comptables) favorise la motivation des agents, garantissant de cette façon leur performance et leur implication dans la relation de service. Elles favorisent la pertinence du système d'incitation par l'emploi des indicateurs de performance caractérisés par un fort contenu informatif. Enfin, ceci permet d'aboutir à (1) une performance non financière plus importante, spécialement à travers l'évolution de la satisfaction de la clientèle, et (2) une performance financière plus importante dans une situation où les indicateurs non financiers ont moins d'intérêt que les indicateurs comptables (Feltham et Xie, 1994 ; Campbell, 2008). On en déduit les hypothèses ci-dessous :

H5 : Le poids des indicateurs non financiers modère de façon positive le lien entre le rythme d'emploi des systèmes d'incitation destinés aux agents en contact direct avec les clients et la performance financière de l'organisation.

H6 : Le poids des indicateurs non financiers modère de façon positive le lien entre le rythme d'emploi des systèmes d'incitation destinés aux agents en contact direct avec les clients et la performance non financière au niveau de l'organisation.

Il est utile à ce stade également de contrôler l'effet du poids donné aux indicateurs non financiers au niveau du système d'évaluation de la performance. Effectivement, le courant de l'agence estime que le système d'évaluation de la performance à son tour a un effet sur la performance organisationnelle, puisqu'il attire l'intérêt des managers et des agents sur les indicateurs pertinents à faire progresser (e.g. Brickley et al., 2008). Il est nécessaire ainsi de déterminer l'effet de ces deux composants du système de contrôle de gestion, dans le but d'identifier si le système d'incitation a réellement une relation avec l'atteinte d'une performance supérieure. Nous considérons dans le test de ce lien la variable contrôle (poids des indicateurs non financiers dans le système d'évaluation de la performance). Ainsi, nous intégrons la variable contrôle relative à la performance financière réalisée (dans le passé). L'interrogation à ce niveau est celle de la durée selon laquelle les indicateurs non financiers peuvent agir sur la performance, et particulièrement la performance financière globale de l'organisation. Dans ce sens, et selon l'âge réel du système d'incitation, nous analyserons l'influence effective de ce dernier sur la performance financière de l'organisation.

Enfin, Brickley et al. (2008) révèlent que tous ces liens – i.e. les relations entre les éléments du design organisationnel, et leurs retombées sur la performance ne sont analysées de façon efficace que si la variable stratégique est considérée. Effectivement, le concept de proposition de valeur a un effet sur les liens entre les composantes du design organisationnel et selon lui spécialement sur la création de valeur réalisée par l'organisation. Nous tenons compte de cet effet au niveau de notre modèle.

### **2.3. L'effet de la proposition de valeur sur l'ensemble des liens du modèle**

Au niveau des papiers sur le design organisationnel, revues dans leur globalité et d'après notre connaissance, Thibodeau et al. (2007) sont les seuls à associer la variable stratégique dans leurs recherches. Ils analysent les organisations gouvernementales américaines et se focalisent sur les mécanismes instaurant les changements reliés aux composants du design organisationnel et à leur effet sur l'efficacité des services offerts. Les chercheurs justifient d'un côté qu'adapter et harmoniser réellement les éléments du design organisationnel à la fois, afin de les aligner avec les orientations



stratégiques récentes, facilite l'insertion du raisonnement du contrôle de gestion. D'un autre côté, il semble que ce changement harmonisé du design organisationnel apporte une efficacité supérieure de l'organisation sans altérer la qualité du service public. Les chercheurs aboutissent, cependant au fait qu'harmoniser l'assignation des droits de décision, l'évaluation de la performance et les incitations ensemble, ainsi qu'avec le canevas organisationnel et l'orientation stratégique abouti finalement à une plus grande création de valeur.

D'après les travaux précédents et après plusieurs déductions logiques, nous formulons l'hypothèse que les propositions de valeur confondues des organisations hôtelières, qu'elles aient un contenu expérientiel important, ou bien qu'elles soient exclusivement fonctionnelles, ont un effet sur le design organisationnel et sur sa construction. Notamment, selon les propositions de valeur que nous ressortons de notre étude empirique, nous présumons à ce que ces organisations :

- Assignent plus au moins les droits de décision aux agents en contact direct avec les clients qui disposent de l'information pertinente utile pour la gestion de la relation client ;
- Jouissant ou pas d'un système d'incitation de ces agents, placés au niveau bas de la hiérarchie et habituellement non manager ;
- Attribuant ou pas un grand intérêt aux indicateurs non financiers de performance employés dans le système d'incitation des agents en contact direct avec les clients.

Dans le but d'examiner ces liens, nous entamons un test multi-groupes du concept de proposition de valeur et de l'hypothèse que ce positionnement modèle le design organisationnel et son lien avec la performance. Il en dérive le postulat général suivant, qui peut être épuré après :

H7 : La proposition de valeur des organisations hôtelières a un effet sur les éléments du design organisationnel.

## **V. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

En méthodologie de recherche, l'ensemble des chercheurs distinguent deux processus de la connaissance : l'exploration et le test. Pour Charreire et Huault (2001, p. 45) : « l'exploration répond à l'intention de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Le test se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique ».

Nous allons adopter un positionnement exploratoire hybride ou multiparadigme. Une approche interprétativiste lors de l'étude qualitative pour pouvoir dégager les items du questionnaire et approche positiviste lors de l'étude quantitative. L'objectif de cette première approche qualitative exploratoire est de nous permettre de proposer les items du questionnaire. Les résultats de notre recherche exploratoire vont nous servir de base pour une étude empirique quantitative.

Notre approche quantitative va se baser sur des analyses à travers un recueil de données par l'utilisation d'un questionnaire, dans un premier pas, nous allons aborder à l'opérationnalisation de nos construits, et puis les traitements envisagés sur ces construits et sur le modèle global.

Nous serons en mesure d'opérationnaliser chaque construit qui aura émergé, et de proposer des relations causales entre eux.

Nous utilisons tout d'abord une étude qualitative sous forme d'entretien d'enquête semi directive afin d'adapter la variable de valeur de consommation à notre terrain d'étude et d'en faire émerger une échelle de mesure de la proposition de valeur hôtelière. L'utilisation d'une méthode qualitative se justifie ici car elle permet, avec la littérature existante, de créer ou d'adapter un ensemble d'items compte tenu des caractéristiques spécifiques du terrain d'étude. Nous utilisons ensuite une méthodologie empirique quantitative pour traiter notre modèle conceptuel et tester nos hypothèses. Plus précisément, une enquête par questionnaire est mise en œuvre auprès des managers hôteliers, ce qui permet de « donner une description de la problématique étudiée » (Evrard et al., 2009, p. 217).

## **VI. CONTRIBUTIONS FUTURES DE LA RECHERCHE**



Cette recherche présente plusieurs contributions :

- une contribution théorique : Un enrichissement de la littérature suite à une relecture de la théorie de l'agence, la théorie de l'architecture organisationnelle et les systèmes de contrôle de gestion ;
- une contribution conceptuelle : Une relecture des concepts issus de la littérature marketing valeur de consommation, proposition de valeur comme traduction du choix stratégique d'orientation marché ;
- une contribution empirique : Comblant le manque de test empirique analysant la relation entre les composantes du design organisationnel ;
- une contribution managériale : présenter un modèle destiné aux directeurs des organisations hôtelières pour améliorer la performance non financière du personnel en contact avec la clientèle.

## **VII. CONCLUSION**

Dans les activités de service et plus précisément dans le secteur hôtelier, le personnel en contact avec la clientèle est important comme l'a bien précisé la littérature marketing. Notre thèse est enracinée en contrôle de gestion. Nous analysons le lien entre le contrôle de la performance opérationnelle non financière et la performance organisationnelle non financière en étudiant la relation entre les composantes du design organisationnel chez le personnel en contact avec la clientèle et leur effet sur la performance non financière de l'organisation. Ces liens sont explorés en considérant l'aspect stratégique de proposition de valeur hôtelière. Cette dernière est détectée à travers une étude qualitative. Notre modèle de recherche émergeant de la théorie de l'agence sera testé à travers une méthodologie quantitative auprès des hôteliers marocains. Et à la fin nous analyserons le lien entre l'utilisation des mesures non financières de performance dans le système d'incitation et la performance organisationnelle des entités hôtelières marocaines.

Après présentation du modèle de recherche et développement des hypothèses, nous allons entamer la rédaction du guide d'entretien et le questionnaire pour procéder au test de notre modèle de thèse et la rédaction des résultats. Nous allons consacrer 1 an pour finaliser cette démarche.

**X. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Abernethy, M. A., Bouwens, J., Van Lent, L. (2004). Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review* 79 (3): 545-570.

Abernethy, M. A., Bouwens, J., Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research* 21 (1): 2-16.

Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science* 16 (2) : 129-145.

Antéblian, B., Filser, M., Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing* 28 (3) : 84-113.

Baiman, S., Baldenius, T. (2009). Nonfinancial performance measures as coordination devices. *Accounting Review* 84 (2): 299-330.

Banker, R. D., Datar, S. M. (1989). Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research* 27 (1): 21-39.

Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *Accounting Review* 75 (1) : 65-92.

Bénet, Natalie, Mesure de la performance, système d'incitation et assignation des droits décisionnels : une analyse de la performance sous le prisme du design organisationnel Le cas du secteur hôtelier en région PACA, Contrôle de gestion, IAE DE NICE, 2015, 374 pages

Bouquin, H. (2005). Les grands auteurs en contrôle de gestion. Edition EMS.

Bouquin, H. (2010). Le contrôle de gestion. 9ème édition : Presses Universitaires de France.

Bouwens, J., Van Lent, L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research* 45 (4): 667-697.

Brickley, J., Smith, C. W., Zimmerman, J. L. (1995). The economics of organizational architecture. *Journal of Applied Corporate Finance* 8: 19-31.

Brickley, J., Zimmerman, J. L., Smith, C. W. (2004). Managerial economics and organizational architecture. 5ème édition: McGraw Hill Higher Education.

Brickley, J., Zimmerman, J. L., Smith, C. W. (2008). Managerial economics and organizational architecture. 5ème édition: McGraw Hill Higher Education.

Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., Smith, A. (1996). Ceo compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of Accounting & Economics* 21 (2): 161-193.

Campbell, D. (2008). Nonfinancial performance measures and promotion-based incentives. *Journal of Accounting Research* 46 (2): 297-332.

Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l'agence : Une synthèse de la littérature. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* (Ed, Charreaux, G. e. a.). Economica, 19-55.

Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : Positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle* 92 (1): 193-214.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations & Society* 28 (2/3): 127-168.

Christie, A. A., Joye, M. P., Watts, R. L. (2003). Decentralization of the firm: Theory and evidence. *Journal of Corporate Finance* 9 (1) : 3-36.

Eiglier, P. (2004). Marketing et stratégie des services. *Economica*.

Eiglier, P., Langeard, E. (1987). *Servuction : Le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review* 14 (1): 57-74.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2009). *Market - fondements et méthodes des recherches en marketing*. 4ème édition, Paris: Dunod.

Feltham, G. A., Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *Accounting Review* 69 (3): 429-453.

Filser, M. (2000). La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes. 3ème Colloque Ethienne Thil La Rochelle.

Filser, M. (2008a). Décision, expérience et valeur de consommation - esquisse d'un nouveau cadre théorique pour l'analyse du comportement du consommateur. *Revue Sciences de Gestion* (64) : 27-41.

Filser, M., Plichon, V. (2004). La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne. *Revue Française de Gestion* 158 : 29-43.

Gallarza, M. G., Gil Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: An investigation of university students' travel behaviour. *Tourism Management* 27 (3): 437-452.

Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., Vargus, M. E. (2009). Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations* 48 (2) : 237-264.

Giraud, F. (2002). Responsabilité et contrôlabilité : Une approche empirique. *Finance Contrôle Stratégie* 5 (1): 77-99.

Hilman, H., Kaliappen, N. (2014). Market orientation practices and effects on organizational performance empirical insight from malaysian hotel industry. *SAGE Open* 4 (4): 2158244014553590 344

Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*. London: Routledge.

Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*: 7491.

Indjejikian, R. J., Matějka, M. (2012). Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. *The Accounting Review* 87 (1): 261-290.

- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3-4): 293-314.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998a). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (3): 1-35.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998b). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10: 205-238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3): 349-410.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2002). Determinants of performance measure choices in worker incentive plans. *Journal of Labor Economics* 20 (2): S58.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Meyer, M. W. (2003a). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *Accounting Review* 78 (3): 725-758.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Randall, T. (2003b). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8): 715-741.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Pizzini, M. (2007). Performance-based compensation in member-owned firms: An examination of medical group practices. *Journal of Accounting & Economics* 44 (3): 300-327.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. (2009). Extending the boundaries: Nonfinancial performance measures. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. 3 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 1235-1251.
- Jensen, M. (1983). Organization theory and methodology. *The Accounting Review* 58 (2): 319-339.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305-360.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge, and organization structure. In *Contract economics* (Eds, Werin, L., Wijkander, H.). Oxford: Blackwell, 251-274.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance* 7 (2): 4-19.
- Jouglaux, M. (2006). Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : Qualité du service et qualité de service. *Recherche et Applications en Marketing* 21 (3): 3-18.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71 (5): 134-147.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74 (1): 75-85.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* 78 (5): 167-176.

- Kelly, K. O. (2007). Feedback and incentives on nonfinancial value drivers: Effects on managerial decision making. *Contemporary Accounting Research* 24 (2): 523-556.
- Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting & Economics* 32: 3-87.
- Luangsay-Catelin, C. (2003). Architecture organisationnelle et politique d'investissement : Une illustration à travers une double méthodologie empirique. *Comptabilité Contrôle Audit* 9 (1).
- Luft, J., Shields, M. D. (2007). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. Volume 1 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford : Elsevier, 27-95.
- Malleret, V. (2006). La création de valeur par les services : Une étude empirique dans des pmi. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (3): 67-104.
- Malmi, T., Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4): 287300.
- Mattimoe, R., Seal, W. (2011). Pricing in a service sector context: Accounting and marketing logics in the hotel industry. *European Accounting Review* 20 (2): 355-388.
- Merchant, K. A., Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability. In *Handbooks of management accounting research*, Vol. Volume 2 (Eds, Christopher S. Chapman, A. G. H., Michael, D. S.). Oxford: Elsevier, 785-802.
- Merchant, K. A. (2010). Performance-dependent incentives: Some puzzles to ponder. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 25 (4): 559-567.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. Third edition: Pearson Education Limited.
- Meyssonnier, F. (2012). Le contrôle de gestion des services : Réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité Contrôle Audit* 18 (2) : 73-97.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice-Hall International.
- Moers, F. (2006). Performance measure properties and delegation. *The Accounting Review* 81 (4): 897-924.
- Nagar, V. (2002). Delegation and incentive compensation. *The Accounting Review* 77 (2): 379-395.
- Ngobo, P., Ramarosan, A. (2005). Facteurs déterminants de la relation entre satisfaction des clients et la performance de l'entreprise. *Décisions Marketing* (40): 75-84.
- O'Connor, N. G., Deng, J., Luo, Y. (2006). Political constraints, organization design and performance measurement in china's state-owned enterprises. *Accounting, Organizations and Society* 31 (2) : 157-177.
- Pontier, S. (1988). Image du point de vente : Pour une prise en compte de l'image interne. *Recherche et Applications en Marketing* 3 (3): 3-19.

- Rivière, A., Mencarelli, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. (French). *Recherche et Applications en Marketing* 27 (3) : 97123.
- Robinot, E. (2007). La prise en compte de l'environnement influence-t-elle la satisfaction du consommateur ? Le cas de la servuction hôtelière. Doctorant en Sciences de Gestion, Chambéry/Annecy : Université de Savoie.
- Roederer, C. (2012). *Marketing et consommation expérientiels*. Editions EMS.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (7): 920-952.
- Thibodeau, N., Evans III, J. H., Nagarajan, N. J., Whittle, J. (2007). Value creation in public enterprises: An empirical analysis of coordinated organizational changes in the veterans' health administration. *The Accounting Review* 82 (2): 483-520.
- van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35 (2): 141164.
- Walls, A. R. (2013). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management* 32: 179192.
- Widener, S. K., Shackell, M. B., Demers, E. A. (2008). The juxtaposition of social surveillance controls with traditional organizational design components. *Contemporary Accounting Research* 25 (2): 605-638.
- Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management* 26 (4) : 840-853.



# LA RECUALIFICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS: EL CASO DE SANTA MÓNICA SUITES HOTEL<sup>1</sup>

## José Manuel Sanabria Díaz

Profesor Asociado en el Departamento de Derecho Público de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Máster Derecho Urbanístico de Canarias. Máster Internacional de Turismo. Técnico en Empresas y Actividades Turísticas. [jose.sanabria@ulpgc.es](mailto:jose.sanabria@ulpgc.es). Las Palmas de Gran Canaria. España.

## Moisés Simancas Cruz

Profesor Titular del Departamento de Geografía e Historia. Universidad de La Laguna. Coordinador del Grupo ReinvenTUR: renovación e innovación turística. Subdirector de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-ASHOTEL-Universidad de La Laguna. [msimancas@ull.es](mailto:msimancas@ull.es). San Cristóbal de La Laguna. España.

## Teresa Aguiar Quintana

Directora de Transferencia y Divulgación Científica del Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES). Facultad de Economía, Empresa y Turismo de ULPGC. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [teresa.aguiar@ulpgc.es](mailto:teresa.aguiar@ulpgc.es). Las Palmas de Gran Canaria. España.

## María Pilar Peñarrubia Zaragoza

Dra. en Geografía. Profesora Asociada en el Departamento de Geografía de la Universidad de Valencia. Miembro del Grupo ReinvenTUR: renovación e innovación turística. [m.pilar.penarrubia@uv.es](mailto:m.pilar.penarrubia@uv.es). Valencia. España.

## RESUMEN

La Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, aborda de manera decidida la evidente e inevitable obsolescencia de la oferta de alojamiento turístico de Canarias, como estrategia para incrementar su competitividad. El caso objeto del presente documento se refiere al Santa Mónica Suites Hotel que, en las circunstancias de una complicada estructura de la propiedad dominical, supo encauzar la adecuada estrategia para reaparecer en el mercado en óptimas condiciones.

## PALABRAS CLAVE:

Renovación turística, competitividad, unidad de explotación, recualificación.

## ABSTRACT

The Law 2/2013, May the 29th, on Tourism Renewal and Modernization of the Canary Islands, address in a decisive way the unavoidable and evident obsolescence in accommodation facilities as a necessary commitment to increase the competitiveness in a such dynamic sector of the economy as tourism, in which another destinations arise vertiginously. The present case refers to Santa Mónica Suites Hotel, that in a complicated property structure, knew how to channel the appropriate strategy to reappear in the market in optimal conditions.

## KEY WORDS

Tourism renovation, competitiveness, unity of exploitation, requalification.

## 1. INTRODUCCIÓN

La oferta de alojamiento turístico del destino Islas Canarias (España) desempeña un papel fundamental como escenario de gran parte de la actividad (y por tanto del gasto) que realizan los viajeros durante su estancia en el destino. Su obsolescencia (funcional, en cuanto a modelo de negocio u organizativo, física, etc.) supone un punto crítico de su competitividad. Esta situación de *old-fashioned* (pasado o fuera de moda) se corrige a través de actuaciones que superen las meras actuaciones modernización estética de los elementos menos duraderos (instalaciones, pavimentos, acabados, carpinterías interiores

<sup>1</sup> El presente trabajo se realiza en el marco del Proyecto de Investigación del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad DER2017-85616-R, bajo el título: «Desmontando la Economía Colaborativa». Asimismo, esta investigación constituye un resultado del proyecto «Análisis de la sostenibilidad urbana como estrategia de regeneración del espacio público de las áreas turísticas de litoral», financiado por la Fundación CajaCanarias.

y exteriores, sanitarios y otros) y el deber legar de conservación y ornato edificatorio, es decir, a través de operaciones de renovación (Simancas, 2016).

Las actuaciones de renovación no deben limitarse a su mera intervención física y, por tanto, edificatoria, el *hardware*, sino que deben asumir otros retos que se refieran a su operativa y funcionalidad, es decir, el *software* (Simancas, 2016). Esto abarca elementos tan heterogéneos como el modelo de negocio y su gestión, la estructura organizativa y de los recursos humanos, los canales de comercialización, etc. De esta manera, la renovación de la oferta alojativa debe plantearse en actuaciones de innovación y de creación de nuevos productos que sean atractivos, diferenciados y dirigidos a segmentos concretos de clientes. Este plan de actuación debe determinar, entre otros aspectos, las reformas físicas a acometer en los establecimientos alojativos.

La renovación de los alojamientos turístico se ha planteado como un elemento estructural de la política turística de las Islas Canarias y, por ende, de Gran Canaria. Se trata de una cuestión puesta de manifiesto, entre otros, por Mirallave (2004), García Márquez (2007), Llorca y Sosa (2010), Risueño (2010), Simancas (2012, 2015 y 2016), Villar (2009 y 2016), Temes (2017) y Rodríguez & Turégano (2008). Esta se ha articulado en dos etapas: a) la desarrollada en el marco de la denominada “moratoria turística”, iniciada con el Decreto 4/2001, por el que se acordó la formulación de las Directrices de Ordenación General y las del Turismo, y consolidada con la Ley 19/2003, que las aprobó; b) la iniciada con la promulgación de la Ley 6/2009, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, que la modificó parcialmente, siendo sustituida por la Ley 2/2013, de Renovación y Modernización Turística de Canarias, que, a su vez, ha sido modificada por la vigente Ley 9/2015.

El actual Santa Mónica Suites Hotel, ubicado en el municipio de San Bartolomé de Tirajana, en el sur de Gran Canaria (Islas Canarias, España) (figura 1) acometió un proceso de reconversión que, en un primer aspecto, transformó el establecimiento de apartamento a hotel, identificando los factores de éxito

**Figura 1.** Localización del Santa Mónica Suites Hotel





**Fuente:** Grafcan.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar (desde el punto de vista de inversión y en relación con el expediente administrativo incoado en el Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana) el proceso de renovación acometido por el Santa Mónica Suites Hotel (antes Apartamentos Santa Mónica). Se aborda el proceso desarrollado, así como se identifican los resultados obtenidos desde el punto de vista de rentabilidad (precios, ocupación, rendimientos, etc.), posicionamiento (categoría, clasificación, rankings, etc.) y comercialización (canales de venta utilizados), una vez terminado dicho proceso de renovación.

En cuanto a los objetivos específicos se concretan de la siguiente manera: 1) realizar una valoración objetiva sobre la bondad de los Planes de Modernización previstos en la Ley 2/2013 de 29 de mayo de 2013 de Renovación y Modernización Turística y su especial contribución al incremento de la competitividad del destino Islas Canarias, en general, y de San Bartolomé de Tirajana en particular que tiene como criterio principal el posicionamiento global actual, del caso seleccionado, en los distintos rankings y plataformas de comercialización, así como los distintos y premios obtenidos, en comparación con el momento anterior a la renovación ejecutada, 2) describir el modelo de renovación acometido y los incentivos a los que tuvo acceso y sus consecuencias desde el punto de vista estructural, clasificación y categoría e incremento de los servicios. Ello conllevará un estudio detallado de la inversión realizada (y modelo de financiación elegido) según el proyecto de obra ejecutado y 3) las consecuencias directas que, en la plantilla de personal del caso estudiado, se han producido, en relación con el incremento del personal, tanto fijo como temporal, sus costes con respecto a la producción y otras circunstancias acaecidas durante el proceso de renovación.

## 3. METODOLOGÍA

A los efectos de establecer un proceso coherente y progresivo en la investigación, se abordan las siguientes etapas de manera consecutiva: 1) revisión normativa sobre la que se asienta la Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, con el fin de detectar los antecedentes, las circunstancias jurídicas y la evolución de las distintas iniciativas de renovación y rehabilitación aprobados en Canarias y concretamente el Plan para la Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Maspalomas Costa Canaria; 2) estudio del expediente administrativo incoado en el

Ilte. Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana al amparo del Plan para la Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Maspalomas Costa Canaria, exclusivamente en lo que a intervenciones en el espacio privado se refiere; 3) selección de uno de los modelos que nos ofrece la distinta casuística y caracterización de la implementación de los Planes de Modernización en la oferta turística alojativa de San Bartolomé de Tirajana; 4) entrevistas individuales a a José Antonio Amador Pastrana, Consejero Delegado de la Comunidad de Explotación, Manuel Florido Mayor, director del establecimiento y Antonio Carreño Reyes, subdirector, los responsables del proceso de renovación descrito, bajo una plantilla común de preguntas al objeto de poder establecer un análisis comparativo de los datos obtenidos con otros casos existentes en el municipio que puede aportar datos más sensibles y de mayor amplitud sobre el caso concreto (Davies, 2003) y 5) puesta en común, conclusiones, aportaciones y propuesta de futuras investigaciones a los efectos de profundizar en cada una de las variables estudiadas. .

#### **4. EL PROCEDIMIENTO DE RECUALIFICACIÓN DE APARTAMENTOS SANTA MÓNICA: LA TOMA DE DECISIONES**

Este edificio obtuvo la licencia de obra mayor para construir este edificio de 193 apartamentos fue el 16 de febrero de 1971 (Expediente nº 422/1971) en virtud del dictamen de la Comisión de Fomento del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, abonándose como derechos de arbitrio la cantidad de 421.253 pesetas, sobre un proyecto del arquitecto Luis López Díaz.

El 14 de abril de 1975 se otorga la escritura de declaración de obra nueva y propiedad horizontal de lo que en el propio documento se denomina “Complejo Turístico Santa Mónica” ante el Notario de Las Palmas de Gran Canaria, don Ramón Risueño Catalán, al número 1347 de su Protocolo. En la referida escritura se describe el edificio como de cinco plantas con una superficie construida de 9.969,60 m<sup>2</sup>. La primera planta de 1.943,60 m<sup>2</sup> y cada una de las 4 plantas restantes de 2.006,50 m<sup>2</sup>. Se ubica el edificio en el denominado Lote 73 de la zona “Ampliación de Playa del Inglés” que tenían la consideración en el Plan General de Ordenación Urbana de San Bartolomé de Tirajana de suelo residencial turístico. La superficie de la parcela era de 10.000,00 m<sup>2</sup>, inscrita en el Registro de la Propiedad número 2 de San Bartolomé de Tirajana (nº de finca 34.950, Parcela Catastral: 3796701DS4639N). También se hace constar en la escritura, la existencia de una piscina para adultos de 461,08 m<sup>2</sup> y otra infantil de 75,39 m<sup>2</sup>, una cancha de tenis de 804 m<sup>2</sup>, un cuarto almacén de 37,75 m<sup>2</sup>, otro para la caldera de 32,62 m<sup>2</sup>, un estanque para gasoil de 22,58 m<sup>2</sup>, un decantador de 26,82 m<sup>2</sup> y un pasillo de 21,20 m<sup>2</sup>. La inversión inicial que se previó fue de 58.000.000 de pesetas (348.587,02 euros) y el reconocimiento final de obra se obtuvo el 4 de junio de 1974. La regularización de la planta baja del edificio, fuera de ordenación en aquel momento, exigió la tramitación de otra licencia de obra mayor (Expediente nº 104/1988) que abarcó la apertura de ventanas en el comedor y cocina del personal y la instalación de claraboyas para luz y ventilación en los despachos del director, subdirector y médico. Así las cosas, según datos del departamento de turismo competente en aquellos momentos, se trataba de un conjunto de apartamentos de 1 llave con 188 unidades alojativas y un total de 564 plazas.

Este establecimiento, como consecuencia de una privilegiada ubicación acumulaba ocupaciones medias superiores al 90% y dado su nivel de servicios prestados fue comercializado en Centro Europa como aparthotel de 3 estrellas. A pesar de ello, y comoquiera que las operaciones de remodelación se acometían condicionadas por su recuperación vía precio de contratación (Hernández et al., 2006), solo se abordaron obras de conservación y mantenimiento en algunas unidades alojativas y zonas comunes del edificio y otras que permitiera el cumplimiento de la normativa en materia de instalaciones y seguridad contra incendios, piscinas y zonas comunes. Esta dinámica de “parqueo” y reparaciones puntuales y deslavazadas, condujo a una situación de deterioro continuo de la propia estructura e instalaciones que fue, incluso, puesta de manifiesto en el Plan Territorial Parcial (PTP-08): Regeneración y Estructuración del Espacio Consolidado de Playa del Inglés (2012). De manera inexorable, ello produjo una disminución de los márgenes empresariales y una cierta descapitalización, lo cual acentuó su deterioro y desfase y salir de los mercados más competitivos. La reacción empresarial se manifestó a través de una política agresiva de descuentos, que generó un círculo vicioso



de precios ajustados, con la consiguiente modificación de los segmentos y patrones de demanda hacia menor calidad-diferenciación, así como la producción de bienes y servicios homogéneos de baja calidad. Parece lógica la pérdida de competitividad y cuota de mercado, con el consiguiente impacto sobre los principales indicadores del negocio turístico y de la rentabilidad empresarial del complejo alojativo (número de pernoctaciones, estancia media, índices de ocupación, tarifa media diaria, ingresos medios diarios por habitación disponible y ocupada, beneficio neto operativo, etc.). A pesar de lo anterior, los niveles de ocupación obtenidos a través de la estrategia comentada garantizaron una rentabilidad que, al menos, cubría los costes de explotación y, en el mejor de los casos, permitían acometer ciertas obras de mantenimiento y ornato. Sin embargo, los márgenes de beneficios siguieron reduciéndose, con la consiguiente repercusión sobre la disponibilidad de fondos económicos susceptibles de ser destinados a la modernización, mejora y cualificación parcial y/o total de las instalaciones, equipos y servicios turísticos.

En el año 2008, se pone en marcha el denominado “Turno de Oficio” de Arquitectos al objeto de incentivar los proyectos de renovación de la oferta alojativa de Gran Canaria financiando las primeras “ideas de proyecto”; una iniciativa del Patronato de Turismo de Gran Canaria y el Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias, Demarcación de Gran Canaria, dirigido en ese primer año a los establecimientos extrahoteleros. La Comunidad de Propietarios del Edificio de Apartamentos Santa Mónica tuvo la oportunidad de sumarse a la referida iniciativa, como consecuencia de la invitación del Patronato de Turismo de Gran Canaria, aunque finalmente descartó dicha opción. A pesar de lo anterior, la Junta Directiva decidió apostar por la renovación del establecimiento para lo cual encargaron el Proyecto Básico de Reforma Interior del edificio al arquitecto Luis Cabrera Correa que fue presentado en enero de 2009 ante el Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana y el Patronato de Turismo del Cabildo de Gran Canaria. El objetivo primigenio se dirigía a convertir el edificio en un hotel de 4 estrellas, aunque esta solución quedó en suspenso acordándose, de manera conjunta al turoperador Thomas Cook, que había mostrado su interés en financiar el proyecto, la transformación a un complejo de apartamentos de 3 llaves. A pesar de ello, el Proyecto de Reforma Interior de Santa Mónica, se dirigió finalmente a la transformación del edificio en un hotel de 4 estrellas.

La ubicación del establecimiento, colindante con la Reserva Natural Especial de las Dunas de Maspalomas, exigió además que la Comunidad de Propietarios solicitara el otorgamiento de la concesión administrativa de ocupación y aprovechamiento del dominio público marítimo-terrestre de 2.944,75 m<sup>2</sup> por el deslinde aprobado por Orden Ministerial de 28 de septiembre de 1995, en la Playa del Inglés, lo que formalizó el 30 de julio de 2009 y que fue otorgada mediante Resolución de la Dirección General de Sostenibilidad, de la Costa y del Mar (Demarcación de Costas de Canarias) el 20 de julio de 2010. El 23 de abril de 2013, la Comunidad de Propietarios Apartamentos Santa Mónica solicitó licencia de obra mayor en el registro general del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana para la ejecución de un proyecto, aprobado el 7 de febrero de 2011 por la Viceconsejería de Ordenación Territorial del Gobierno de Canarias, que denominaron “de reforma interior”. Lo anterior conducía necesariamente a la redacción del correspondiente convenio urbanístico, en virtud de lo previsto en el artículo 32.1 del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (PMM) de Maspalomas Costa Canaria.

Fue el 17 de diciembre de 2013 cuando la Junta General Extraordinaria de la Comunidad de Propietarios, aprobó, con un 74% de participación de los propietarios de los apartamentos, la propuesta de renovar el edificio de apartamentos. A pesar de lo anterior, algunos propietarios mostraron serias dudas sobre la bondad del proyecto y su legalidad que fueron resueltas, desde el punto de vista técnico por el arquitecto. Es conveniente resaltar en este momento, la necesidad de contar en proyectos estratégicos como el presente, de liderazgos que puedan impulsar con garantía estos procesos traumáticos. En este caso concreto debemos destacar al presidente de la Comunidad de Propietarios Francisco Bethencourt Manrique de Lara, al entonces administrador del complejo turístico, Fernando Ruiz Alonso y al Consejero Delegado de la Comunidad de Explotación, José Antonio Amador Pastrana.

La primera de las alternativas barajadas se refería a un hotel de 3 estrellas, rechazando otras propuestas por considerarlas “excesivamente lujosas”. Como en otras Comunidades de Propietarios, las diferencias se centraban en la obligación de todos los propietarios de asumir, de manera alicuota, los costes de la reforma y en la posibilidad de quedarse fuera del proyecto y, consecuentemente, de la unidad de explotación. La decisiva sesión de la Junta de la Comunidad de Propietarios fue la celebrada en junio de 2014, en la que se aprobó el proyecto de transformación en un hotel de 3 estrellas, aunque finalmente la categoría se elevó a 4 estrellas Superior en coherencia con el proyecto redactado originalmente. En dicha Junta además se acordó iniciar las obras en abril de 2015, lo que suponía lógicamente cerrar el establecimiento al público, y aprobar la financiación vía turoperador.

El expediente administrativo pasó por distintas circunstancias, entre ellas el 9 de marzo de 2015 parte el Patronato de Turismo de Gran Canaria requirió a la Comunidad de Propietarios Santa Mónica para que procediera a la subsanación el único incumplimiento del proyecto relativa a la ausencia de plazas de aparcamientos (mínimo 1 plaza por cada 3 plazas alojativas a ubicarse preferentemente en el subsuelo y dentro de la parcela ocupada por el establecimiento, así como de andenes para autobuses y turismo de acuerdo a lo previsto en el Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento, que modificó el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos). Sin embargo, y dada la propia configuración del establecimiento y la existencia de suficientes plazas de aparcamientos en sus accesos, el 17 de marzo de 2015 se solicitó la dispensa del cumplimiento de tal exigencia que obtuvo respuesta estimatoria mediante Resolución de la Viceconsejería de Turismo del Gobierno de Canarias de 7 de abril de 2015.

El 20 de abril de 2015 se dictó la Resolución del Patronato de Turismo de Gran Canaria por la que otorgaba la autorización, con carácter previo, de renovación edificatoria con cambio de modalidad a hotel, aumento de categoría a 4 estrellas de 188 unidades alojativas y 564 plazas alojativas del establecimiento hotelero Santa Mónica. Finalmente, la Junta de Gobierno Local del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana de fecha 20 de mayo de 2015 otorgó la licencia de obra mayor para la reforma interior de edificio de apartamentos a hotel de 4 estrellas (Expediente nº 612/2.013). Tal y como se había previsto, las obras comenzaron definitivamente en junio de 2015 y el establecimiento reabrió sus puertas en mayo de 2016, rebautizado como Santa Mónica Suites Hotel, con la categoría de 4 estrellas superior.

## **5. EL PROCESO DE RERENOVACIÓN EDIFICATORIA DEL ESTABLECIMIENTO**

La primera liquidación del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (I.C.I.O.) hacía referencia a un proyecto por importe de ejecución de 4.186.146,04 euros, que ya superaba al que se había estimado en un primer momento de 2.286.730,82 euros cuando se pensaba permanecer en la clasificación de Apartamentos, pero con incremento de su categoría (de una a tres estrellas). El referido presupuesto de ejecución material (que data de abril de 2013), planteaba la posibilidad de que su financiación fuera asumida por el touroperador Thomas Cook. Posteriormente, en enero de 2015, el presupuesto del proyecto básico de enero ya se incrementó hasta los 5.700.000,00 euros. A pesar de lo anterior, consta en el expediente municipal que la licencia de obra mayor, de mayo de 2015, se otorgó con un presupuesto de ejecución material de 6.756.783,78 euros.

La ocupación de la parcela, una vez iniciado el proyecto, partió de la otorgada por el Plan General de Ordenación que preveía una ocupación máxima total de 2.250 m<sup>2</sup>, es decir 1.500m<sup>2</sup>+50% por ser una edificación escalonada con pendiente superior al 20%. El Plan otorgó un aumento de ocupación adicional de 1.200 m<sup>2</sup>, que sumado a la anterior llegaba a un total máximo de 3.450 m<sup>2</sup>; es decir, por encima del valor determinado en la ficha de intervenciones en espacio privado del PMM. La renovación edificatoria de Apartamentos Santa Mónica, con todas las modificaciones obligadas por las propias obras y el equipamiento posterior, supuso una inversión total de 9.216.478,91, que desglosado por cada una de las áreas del edificio quedó desglosado como se indica en la tabla 1.



**Tabla 1.-** Distribución de la inversión por áreas en Santa Mónica Suites Hotel (en euros)

ÁREA	IMPORTE	%
Zonas Comunes	5.070.953,78	55,02
Habitaciones	2.786.299,59	30,23
Locales	1.148.413,04	12,46
Gimnasio	123.360,78	1,34
Wellness	87.451,72	0,95

**Fuente:** Elaboración propia

La reforma física (el *hardware*) se concentró en los siguientes aspectos:

1. Reforma de cada una de las unidades de apartamentos para su conversión a habitación de Hotel de 4 Estrellas Superior, todas entre 53 y 57 m<sup>2</sup>. El resultado es un complejo con 188 habitaciones, todas Junior Suites con terraza, habitación y baño, distribuidas de la siguiente manera: a) 113 con vistas al mar/dunas; 39 con vistas a los jardines y c) 36 dobles.
2. Reforma de las zonas comunes situadas en la planta baja, habilitando un bar piscina con servicio de comidas y bebidas, un restaurante buffet, un restaurante a la carta, chill out bar, dos piscinas (una de adultos y otra infantil), un Spa & Wellness, un gimnasio, distintas zonas deportivas, una zona infantil y distintos salones de reuniones. Todo lo anterior está dirigido a incorporar elementos que permitan “reinventar” el modelo de negocio y captar nuevos segmentos de mercado, hasta ahora inaccesibles para el establecimiento.
3. Hall de acceso en la planta 5ª acorde con las nuevas características del establecimiento.
4. Núcleo de comunicaciones verticales destinado a dar acceso independiente a la zona de servicio.

Con todo lo anterior podemos confirmar que la renovación edificatoria del Edificio Santa Mónica supuso un proceso de rehabilitación integral de las previstas en el artículo 14.2 de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de Medidas Urgentes en Materia de Ordenación Territorial para la Dinamización Sectorial y la Ordenación del Turismo y la denominada renovación edificatoria mediante la rehabilitación total que se preveía en la Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística.

Debe recordarse ahora que la renovación prevista en los artículos 10 a 15 de la Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, establecía, antes de sus distintos avatares judiciales, que los proyectos que se presentaran debían articularse mediante convenios suscritos entre el promotor y la propia Corporación Municipal y que además de suponer un incremento de categoría o clasificación, debían garantizar el controvertido principio de unidad de explotación.

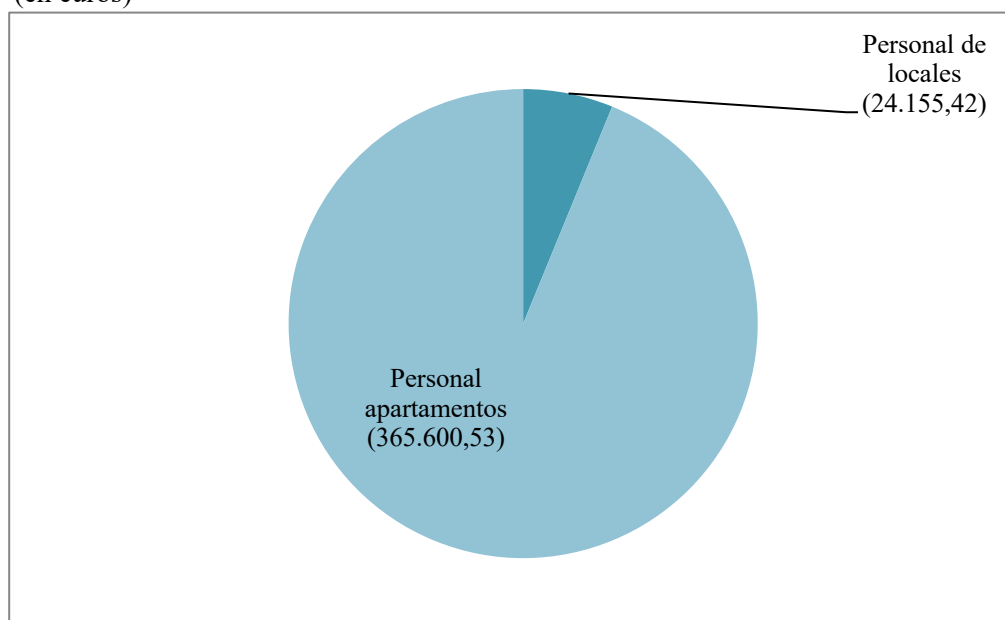
A esos efectos, los incentivos previstos estaban vinculados a: a) incremento de la edificabilidad: coeficiente general por renovación de hasta el 0,3m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup> sobre la edificabilidad prevista y se regulaba un coeficiente de eficiencia energética (0,1m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>) que se repartía en dos componentes; uno por especial calidad (0,2m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>) y otro por reducción de la huella de carbono (0,1m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup>). Estos incentivos eran de aplicación igualmente para el caso de que, sin incremento de plazas alojativas, se procediera a realizar mejoras en las zonas comunes, sin superar el coeficiente de edificabilidad de la parcela.

En estos casos, la participación del Ayuntamiento en las plusvalías generadas se establecía en un 10% en los casos de transformación de categoría de establecimiento (de extrahotelero a hotelero) y de un 15% en resto de los casos; b) densidad de parcela: se producen en este caso dos supuestos: 1) sin incremento del número de plazas, en el que se conserva la densidad original y 2) con incremento del número de plazas alojativas: en este caso si el estándar original era 60 m<sup>2</sup>/plaza alojativa, se mantiene en 60m<sup>2</sup>; si el estándar se situaba entre 50 y 60 m<sup>2</sup>/plaza alojativa, se permitía 50m<sup>2</sup>; si el estándar era

inferior a 50m<sup>2</sup>/plaza alojativa no se permitía incremento de plazas; c) plazas adicionales en función de la inversión por plaza alojativa: si se cumplía el mínimo fijado por la Ley, se permitía un incremento del 50% sobre las plazas previas autorizadas y 25% más por cada categoría que se aumentara, hasta un máximo del 100% de las plazas autorizadas y d) por último el artículo 14 de la Ley 2/2013 hacía referencia a otros incentivos económicos y fiscales por considerar el turismo actividad estratégica.

El cierre del establecimiento y de toda su actividad comercial durante el proceso de transformación del edificio obligó a la Comunidad de Propietarios a adoptar una decisión, al menos temporal, sobre la plantilla de personal (36 personas de carácter fijo). En este caso se adoptó una solución cual fue la tramitación de un Expediente de Regulación de Empleo Temporal (ERTE) por causas técnicas y organizativas cuya duración se extendería hasta la reapertura del establecimiento, que conllevaba consecuencias en cuanto a las cotizaciones y bonificaciones de la Seguridad Social. La plantilla, mostró, junto a los representantes de los trabajadores y la Autoridad Laboral, su completa conformidad con la tramitación del referido expediente que tuvo un coste de 389.755,94 euros, del que el 93,8% se destinó al personal del propio establecimiento alojativo (gráfico 1) y el 6,2% al resto de personal vinculado a los distintos locales presentes en el establecimiento.

**Gráfico 1.-** Distribución del coste del ERTE por departamentos en Santa Mónica Suites Hotel (en euros)



**Fuente:** Elaboración propia

Paralelamente la entidad promotora contrató con Hoteles Escuela de Canarias (HECANSA) el diseño y la ejecución de un proyecto formativo para todo el personal incurso en el ERTE que ajustara las competencias profesionales del personal a las nuevas demandas y exigencias profesionales y a la nueva categoría y clasificación proyectada del establecimiento, cumpliendo así lo previsto en el artículo 47.1 del Estatuto de los Trabajadores y con algunas previsiones de la Ley 2/2013 sobre el otorgamiento de autorizaciones administrativas previas (art. 4.2.e). Las distintas acciones formativas impartidas se dirigieron a los departamentos de Pisos y Mantenimiento, Servicios de restaurante y bar, Cocina, Recepción y Dirección. De igual manera y dado que el proyecto de renovación del complejo amplió la cantidad y calidad de los servicios, fue necesario proceder a la especialización y tecnificación del personal (el *software*). Los cambios más significativos que se produjeron fueron las relativas a las siguientes cuestiones: a) gestión del cambio; b) relación con el cliente; c) nuevos procedimientos en el establecimiento; d) nuevas tendencias en la restauración; e) nuevas tendencias en la cocina; y f) nuevas tendencias en la gestión de alojamientos. Es decir, la renovación del alojamiento turístico se acompañó de otras actuaciones de innovación más relacionada con su gestión operativa y la funcionalidad, que por supuesto afectaba a su nueva estructura organizativa.

## 6. RESULTADOS: LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA RENOVACIÓN EDIFICATORIA INTEGRAL

### 6.1. El proceso de transformación de un hotel-paisaje; una ubicación condicionante.

Sin lugar a duda, la posición geoestratégica de Santa Mónica Suites Hotel en el borde de una Reserva Natural Especial condicionó el proceso de transformación del edificio y la correspondiente tramitación de su expediente ante las distintas administraciones públicas competentes. El edificio y sus instalaciones se ubican en primera línea de mar y frente a la Reserva Natural Especial de las Dunas de Maspalomas de la Red Canaria de Espacios Naturales de Canarias y al espacio Zona de Especial Conservación nº 56 GC LIC ES7010007 de la Red NATURA 2000 (figura 2), teniendo su acceso desde el Paseo Costa Canaria, rasante que establece la altura máxima de la edificación. Es tal su expuesta ubicación que el Plan Director de la Reserva Natural Especial de las Dunas de Maspalomas hace dos referencias concretas al edificio de Apartamentos Santa Mónica:

*“En el sector de Playa del Inglés hay que destacar el complejo de Apartamentos Santa Mónica, ejecutado por debajo del paseo marítimo que bordea la Reserva.*

*La localización de los Apartamentos Santa Mónica, invadiendo parcialmente el Dominio Público Marítimo Terrestre, provoca que la arena sea empujada contra este complejo, llegando a sobrepasar su muro e invadiendo la zona de solarium y la piscina. Esto requiere la retirada periódica de la arena acumulada, lo cual implica a su vez la necesidad de que maquinaria pesada entre en la Reserva para efectuar esta retirada.”*

**Figura 2.** Situación del establecimiento de alojamiento turístico



**Fuente:** Grafcan. Elaboración propia

Esta ubicación geográfica, más allá de comportar distintas dificultades territoriales, aporta un valor escénico-paisajístico al establecimiento, en una búsqueda de lo diferenciado, de la "autenticidad territorial" que lo distinga frente a la estandarización de otros. Esta proximidad al sistema dunar de Maspalomas le ha permitido aprovechar un potente capital turístico situacional, convirtiendo al complejo en un "hotel-paisaje" (Huete y Mantecón, 2017). Se trata de un enclave de gran interés paisajístico, faunístico, geológico y geomorfológico, debido a las características únicas que presenta en el contexto de Canarias y, en particular, de la isla de Gran Canaria.

## **6.2. El controvertido (y complicado) cumplimiento del "Principio de Unidad de Explotación"; la Comunidad de Explotación como solución en Santa Mónica Suites Hotel**

El edificio que alberga el Santa Mónica Suite Hotel presenta, como la mayoría de los establecimientos extrahoteleros de Canarias, una elevada atomización de la propiedad; que en este caso elevaba a 110 los propietarios de las 192 fincas que conformaban la parcela. A pesar de lo relevante que resulta que 176 de los 188 apartamentos que integraban el establecimiento antes de la renovación, lo hacían para uso turístico y cumpliendo de manera peculiar el "principio de unidad de explotación", esta circunstancia favoreció de manera importante poder acometer el proceso de renovación edificatoria y su ulterior recualificación.

Este principio de unidad de explotación, que tuvo su antecedente primario en el Real Decreto 2877/1982 de 15 de octubre, de ordenación de apartamentos turísticos y de viviendas turísticas vacacionales, fue acogido en la normativa autonómica en el Decreto 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos, que obligaba a *"que la explotación de los establecimientos deba realizarse bajo una unidad de explotación o, en último caso, bajo una explotación unitaria"*. La Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias, en su artículo 38 (modificado mediante Ley 5/1999 de 15 de Marzo) apuntaló este principio, exigiendo que cada establecimiento alojativo o conjunto unitario de construcciones, edificio o parte homogénea del mismo debía someterse a *"una empresa de explotación turística alojativa en cada uno de los establecimientos, conjunto unitario de construcciones, edificios o parte homogénea de los mismos, cuyas unidades alojativas habrán de estar destinadas en su totalidad a la actividad turística a la que quedan vinculadas"*. Se habla en el referido artículo de *"una única empresa"* sin concretar su naturaleza jurídica y de sus actividades *"todas aquellas actividades de gestión, administración y dirección comercial propias de la prestación del servicio de alojamiento turístico"*, todo lo cual ha permitido que las propias Comunidades de Propietarios, constituidas en Comunidades de Explotación, pudieran asumir las referidas funciones, tal y como ocurrió en el caso que nos ocupa.

Si bien la Ley 7/1995 en su Disposición Transitoria Tercera, matizaba la aplicación del principio de unidad de explotación, extendiendo el plazo de aplicación a cinco años y exigiendo la mitad más una de las unidades alojativas que a su vez representara el 50% de los propietarios de la Comunidad. Antes de que se cumplieran los cinco años anteriormente referidos, la Ley 5/1999, de 15 de marzo en su Disposición Transitoria Única modificó nuevamente el referido artículo 38 vía la Disposición Transitoria Única, ampliando el plazo un año más, previendo la existencia de dos o más empresas de explotación turística en un mismo establecimiento, eliminando la representación del 50% de la propiedad en cuanto a la mayoría de unidades alojativas y remitiendo, en caso de incumplimiento, a las consecuencias previstas en el artículo 42 de la Ley 7/1995.

En el caso de Santa Mónica la constitución por parte de los propietarios de una Comunidad de Explotación resultó un elemento clave para el éxito del proyecto de rehabilitación integral y posterior comercialización y gestión del establecimiento, evitando otras fórmulas más extendidas, pero de mayor conflictividad. Esta propuesta de la Comunidad de Propietarios permitía la disposición legítima de las distintas unidades alojativas, ostentado el título habilitante exigido tal y como dispone la Disposición Transitoria Única de la Ley 5/1999 (apartado 1.b) y por otro, asumió la condición de agente responsable de toda la gestión turística (recepción, pisos, mantenimiento, cocina, comercialización, precios, etc.).



### **6.3. El Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Maspalomas Costa Canaria; la incorporación del proyecto de Santa Mónica Suites Hotel**

Estos planes surgen con la Ley 6/2009 y se consolidan con la Ley 2/2013, que modificó y matizó a la anterior. Los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias (en adelante PMM) son instrumentos singulares de ordenación urbanística y constituyen uno de los principales pilares de la nueva perspectiva de renovación de las áreas turísticas de Canarias (González, 2017). Estos planes se habilitan para garantizar el éxito de las operaciones de renovación de los espacios públicos y, fundamentalmente, de los privados y ofrecen ventajas que han sido puestas de manifiesto por Simancas, García y González (2014), Simancas (2015) y Simancas y Ledesma (2014), entre las que destacan la tramitación abreviada del procedimiento administrativo de la licencia de obra y la disminución de las exigencias documentales.

En este ámbito, el proyecto de Santa Mónica se benefició del “atajo” legal y capacidad de desbloqueo de los planes urbanísticos de los PMM (Simancas, 2016), evitando de esta manera el esquema de planificación piramidal y “en cascada” pretendida con el sistema único, integral y jerarquizado de planes de ordenación territorial establecido por el 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.

En concreto, posibilitó solventar los dos incumplimientos respecto a la ocupación y la edificabilidad consolidada del edificio: mientras que la primera era de 3.308,76 m<sup>2</sup>, frente a la prevista en la ordenanza de 2.984,70 m<sup>2</sup>, la segunda era de 1,03 m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup> frente a 1,00 m<sup>2</sup>/m<sup>2</sup> permitida. Asimismo, la superficie construida que permitía la ordenanza vigente en el momento de su construcción era de 10.000 m<sup>2</sup>, aunque lo cierto es que con el transcurso del tiempo se consolidaron 10.327,97 m<sup>2</sup>. En el proyecto de renovación más reciente se diseñaron 9.978,69 m<sup>2</sup> sobre rasante y 1.728,66 m<sup>2</sup> bajo rasante, cumpliendo así las previsiones de la Ley 2/2013. Del mismo modo, este instrumento posibilitó solventar la situación de fuera de ordenación del edificio, en relación con todo, los parámetros físicos establecidos en 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.

Y el proyecto de Santa Mónica Suites Hotel fue incorporado en el Decreto 90/2012, de 22 de noviembre, por el que se aprobaba el «Plan de modernización, mejora e incremento de la competitividad del sector turístico de San Bartolomé de Tirajana “Maspalomas costa canaria” (municipio de San Bartolomé de Tirajana, isla de Gran Canaria), publicado en el Boletín Oficial de Canarias el 4 de Enero de 2013 (nº 3) lo que fundamentó la suscripción del correspondiente convenio urbanístico, previsto en el artículo 32 del Plan, en el que se incorporaron todos los aspectos establecidos en el artículo 13, relativos a la obligación del pago de las plusvalías, su valoración y el compromiso del Ayuntamiento de destinarlas al fin establecido, lo relativo a los plazos de ejecución señalados en el artículo siguiente, así como todos los aspectos que el Texto Refundido de la Ley de Suelo, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio, regula para la ejecución y gestión de las actuaciones de transformación urbanística.

El referido convenio fue suscrito en fecha 20 de mayo de 2015, entre el Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana y la representante de lo que en ese momento aún se denominaba Comunidad de Propietarios de los Apartamentos Santa Mónica, en presencia del Secretario General de la Corporación Municipal. Una de las obligaciones asumidas por la propiedad consistía en abonar 12.586,00 euros correspondiente al 15% del valor del aumento de la edificabilidad reconocida y por su parte el Ayuntamiento se comprometía a destinar dicha cantidad a la culminación de alguna obra pública de mejora de las dotaciones, sistemas generales o de infraestructuras que se encontraran necesitados de actuación en el entorno de 500 metros del establecimiento objeto del convenio.

#### 6.4. El cambio de modalidad; la recualificación del producto

La oferta extrahotelera (apartamentos, *bungalows* y villas) fue la predominante en la isla de Gran Canaria hasta prácticamente hasta el año 2013. Esta preponderancia en una proporción de 2/1 del alojamiento en apartamentos turísticos ha sido definida por Santana (2004) como un *hecho diferencial* canario, pues la supremacía de la oferta hotelera era abrumadora en el resto de destinos de “sol y playa” europeos de importancia y, por ende, del litoral mediterráneo español; prueba de ello es que el 48% de los apartamentos y el 42% de las plazas turísticas extrahoteleras de las Comunidades Autónomas en aquellos destinos denominados “de sol y playa” de España en el año 2000 se localizaban en Canarias.

Este predominio de oferta extrahotelera en Gran Canaria tuvo como causa principal la vinculación directa en los años de su generación, del sector inmobiliario con el turístico, la posibilidad de la implicación de múltiples y pequeños inversores que pretendían una rentabilidad inmediata y la escasa especialización que este tipo de establecimientos exigía. El alto grado de ocupación de los primeros establecimientos extrahoteleros que se construyeron, suponía una invitación para su proliferación que se beneficiaba, igualmente, de cierta laxitud en el planeamiento urbanístico de aquellos años. Los pequeños ahorradores adquirían uno o varios apartamentos mediante el sistema de venta anticipada sobre planos y el abono previo de parte del precio total. Por último, la adquisición de un apartamento en las zonas turísticas permitía también disponer de un inmueble donde disfrutar las vacaciones estivales; esto último explica que, como señalan González, Colombiani y Socorro (2011), los alojamientos extrahoteleros se transformaban en comunidades de vecinos durante determinados períodos vacacionales.

Esta dinámica de alta rentabilidad, sin embargo, no era seguida de un alto nivel de mantenimiento y renovación. Así el Decreto 4/2001, de 12 de enero, por el que se acordó la formulación de las Directrices de Ordenación General y las del Turismo, inició la decisión pública de autorizar únicamente la construcción de hoteles con categoría mínima de cuatro estrellas. Ello respondió a la estrategia de reorientar el modelo alojativo turístico hacia su cualificación (excelencia) y especialización, vía modalidad y categoría, limitándolo exclusivamente a la “gama alta” de los alojamientos turísticos (Rodríguez y Santana, 2013), excluyendo de manera implícita al sector extrahotelero de esa pretendida excelencia y situándolo, de manera indirecta, en un segundo escalón de la oferta alojativa.

En este escenario, la decisión estratégica de convertir los Apartamentos Santa Mónica en Santa Mónica Suites Hotel tuvo como fundamentos, en primer lugar, el modelo hotelero de cuatro y cinco estrellas se ha demostrado, a la larga, acorde con las tendencias en el mundo en cuanto a alojamientos turísticos se refiere. Por otra parte, supuso la recualificación del alojamiento a través de la renovación e incremento de servicios, que permitía, inexorablemente, incrementar los precios. De la misma manera, incorporar una estrategia de *upgrading*, es decir un proceso ascendente en la cadena de valor a través del alejamiento de las actividades estandarizadas con escasas barreras de entrada, en las que la competitividad debía residir esencialmente en los costos de producción y en una política de precios a la baja y en un reposicionamiento hacia aquellas actividades donde lo intangible e inmaterial representa un factor de competitividad esencial. Por último, se ofrece una experiencia y un producto de calidad desde la perspectiva de la satisfacción integral del cliente, a través de un servicio excelente, la veracidad del producto ofertado, el concepto *dynamic packaging* (paquete turístico flexible y modular), el valor agregado y la necesaria fidelidad de los clientes de un segmento más exigente.

La Comunidad de Propietarios de Santa Mónica optó por la categoría de 4 Estrellas Superior, aún pudiendo aspirar a obtener la categoría de 5 Estrellas Gran Lujo, en el convencimiento de que podría ser más competitivo en este grupo de hoteles, ofreciendo a sus clientes todos los servicios exigidos por 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, para el establecimiento de mayor rango (a excepción de la peluquería), y superar las expectativas de los clientes por la amplitud y el nivel de servicios ofrecido, que desde luego quedaba



lejos de los que ofrecía los Apartamentos Santa Mónica cuando tenía la categoría de Apartamentos y la clasificación era de 1 llave al amparo del Decreto 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos.

## 7. EL IMPACTO DE LA RENOVACIÓN SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

Superados los tres años de la apertura de Santa Mónica Suites Hotel, los resultados son contundentes (tabla 2). En cuanto al ámbito laboral, la plantilla de personal se ha incrementado a 86 personas, de las cuales el 80% es personal fijo y la masa salarial supone aproximadamente un 23% de la producción bruta.

Por su parte, los precios se han incrementado hasta los 186 euros por noche en temporada baja y 220 euros por noche en temporada alta, con ocupaciones en torno al 80% de media al año. También se ha producido una ligera modificación en cuanto a los canales de comercialización: mientras en temporada baja es del 75% a través de turoperadores y el 25% de venta directa, en temporada alta es del 82% a través de turoperadores y el 18% de venta directa. Finalmente, la producción se ha multiplicado en un 300% y el rendimiento se ha elevado al 45% aproximadamente.

**Tabla 2.-** Cuadro resumen de la variación de distintas magnitudes experimentadas antes y después de reforma realizada en Santa Mónica Suites Hotel

		ANTES DE LA REFORMA	DESPUÉS DE LA REFORMA
Categoría		Apartamento 1 llave	Hotel 4 estrellas Superior
<b>Habitaciones</b>		178	188
<b>Plazas</b>		534	564
<b>Plantilla</b>	<b>Fijos</b>	36	69
	<b>Temporales</b>	0	17
<b>Coste plantilla/producción</b>		25%	23%
<b>Precios habitación/noche</b>	<b>Temporada alta</b>	74 euros	220 euros
	<b>Temporada baja</b>	48,5 euros	186 euros
<b>Canales comercialización</b>	<b>Turoperadores</b>	90%	Temporada alta: 82% Temporada baja: 18%
	<b>Venta directa</b>	10%	Temporada alta: 75% Temporada baja: 25%
<b>Producción aprox.</b>		3.370.000,00 euros	10.110.000,00 euros
<b>Rendimiento/producción</b>		35%	45%

**Fuente:** Elaboración propia.

El hotel se ha posicionado en el nº 4 de todos los hoteles de Playa del Inglés (San Bartolomé de Tirajana) en el Ranking de Trip Advisor en opinión de los clientes, a la vez que se tiene un 9,2 en Booking.com (recibiendo un premio por tal calificación) y está calificado como Fantástico, así como un 9,3 sobre 10 en la aplicación de reputación hotelera ReviewPro. Asimismo, ha sido distinguido con los premios de los turoperadores alemanes Tui Top Quality Award (al situarse entre los 250 mejores hoteles del mundo) y Holiday Check 2018 (como consecuencia de obtener un 98% de opiniones favorables y una puntuación de 5,7 sobre 6). Ha recibido igualmente el Sunny Heart Silver Winner como uno de los mejores hoteles del 2018 por los usuarios de Thomascook y el TUI Holly 2019 como uno de los 100 hoteles mejor valorados del mundo.

La renovación del Santa Mónica Suites Hotel, en suma, se conforma como un modelo de referencia y constituye un buen ejemplo de iniciativa privada apoyada estratégicamente por el sector público. El *know-how* aprendido y acumulado durante el proceso de transformación puede ser utilizado como

*benchmarking* en relación con procesos de intervención pública en materia de regeneración de destinos turísticos litorales consolidados.

## 8. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo, los resultados que se deducen indican que desde un momento de estancamiento de un destino turístico y, paralelamente, la obsolescencia de la oferta alojativa se hace necesaria la reacción de los poderes públicos que, a través de distintas iniciativas, provoquen e incentiven procesos de renovación amplios y contundentes. La Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, se configuró como una continuidad de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de Medidas Urgentes en Materia de Ordenación Territorial para la Dinamización Sectorial y la Ordenación del Turismo bajo la cual se aprobó mediante Decreto 90/2012, de 22 de noviembre, el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad del Sector Turístico de San Bartolomé de Tirajana - Maspalomas Costa Canaria.

En ese contexto normativo, es cuando se inicia el proceso de renovación del Santa Mónica Suites Hotel que, en unas circunstancias de una propiedad atomizada y bajo el controvertido principio de unidad de explotación, demuestran que el liderazgo empresarial unido a la complicidad institucional, conforman elementos nucleares en la toma de decisiones estratégicas, no solo desde el punto de vista de la propia empresa sino desde el ámbito de gestión de un destino maduro que periódicamente precisa de “píldoras incentivadoras” que estimulen el reposicionamiento en el mercado.

Las recientes sentencias del Tribunal Supremo anulatorias de los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad del Sector Turístico de Canarias, por motivos procedimentales (ausencia de informes) o de contenido (vulneración del principio de equidistribución de beneficios y cargas) suponen un varapalo de indudable relevancia que requiere la imaginación de los legisladores para proponer nuevos marcos normativos que permitan seguir insistiendo en los procesos de modernización y renovación de nuestros productos turísticos, incentivando medidas de recualificación que permitan incrementar los rendimientos empresariales, incidan positivamente en el empleo y ofrezcan a los destinos maduros de litoral nuevas herramientas de incremento de los distintos elementos de competitividad.

## Bibliografía

Davies, B. (2003). The role of quantitative and qualitative research in industrial studies of tourism. *International Journal of Tourism Research*, 5(2), 97-111.

García, F. (2007). La nueva generación de Directrices Territoriales/Turísticas y la Sostenibilidad: la experiencia canaria. *Estudios turísticos*, 172-173, 89-96.

González, C. B., Colombiani, M. O., & Socorro, J. J. S. (2011). Análisis de la situación de la oferta extrahotelera en Gran Canaria. Medidas de tipo legislativo y de gestión para la mejora de su comercialización. *Revista Jurídica de Canarias*, (20), 85-134.

González, O. L. (2017). Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (PMM): Un instrumento singular de ordenación urbanística para la renovación de las áreas turísticas de Canarias. *Planur-e: territorio, urbanismo, paisaje, sostenibilidad y diseño urbano*, (9), 1.

Hernández, M., León, C., & Fumero, N. (2006). Obsolescencia y políticas de renovación medioambiental en el sector turístico. *Cuadernos económicos de ICE*, 71, 154-176.

Huete, R., & Mantecón, A. (2017). La clave es el paisaje. Explorando alternativas al turismo de masas.

Llorca, E. y Sosa, A. (2010). Procesos de reciclaje aplicados al turismo de masas en el Sur de Gran Canaria. En VV:AA: *Congreso Internacional Sustainable Building 2010*.

Mirallave, V. (2004). Consideraciones sobre la renovación del espacio turístico canario. *Cartas urbanas*, 9, 84-93.

Morales, E. C., & Monagas, F. P. (2001). Paisaje y urbanización turística: el caso del sur de Gran Canaria. *Urban*, (6), 15-34.

Risueño, E. (2010). Análisis sistemático de las medidas de turismo y sostenibilidad territorial en la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo. En Santana, J. (coord.): *Diez años de la Ley de Ordenación del Territorio de Canarias*. Tirant lo Blanch. Valencia, 379-405.

Rodríguez González, P. y Santana Turégano, M. (2013): “La reconversión hotelera en las regiones turísticas españolas. Rasgos y efectos generales”, en *XI Congreso Español de Sociología*. Universidad Complutense de Madrid.

Rodríguez, J. R. M., & Turégano, M. A. 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.

Santana Turégano, M. Á. (2004). *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo el caso de Maspalomas (Gran Canaria)*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Simancas, M. (2012): Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias. En Vera, F. y Rodríguez, I. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Universitat de València, 163-200.

Simancas, M., García, J. & Ledesma, O. (2014). Fortalezas y debilidades de los planes de modernización, mejora e incremento de la competitividad de las áreas turísticas maduras de Canarias. *Espacios turísticos e inteligencia territorial: respuestas ante la crisis: actas del coloquio*, 303-318.

Simancas, M. (2015): *La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino maduro desde la Ordenación del Territorio*. San Cristóbal de La Laguna, Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna.

Simancas, M. (2016). La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral. Simancas, M. y Parra, E. (coords.): *¿Existe un modelo turístico canario?* Promotur Turismo Canarias, S.A. / Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad de la Universidad de La Laguna, 107-144.

Simancas, M. & González, O. L. (2016). La planificación territorial de la política de renovación de las áreas turísticas maduras. Planes de Renovación, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), 335-352.

Simancas, M. (2016). La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral. *¿Existe un modelo turístico canario?*, 86.

Temes, R. (2017). La renovación de las ciudades turísticas en Canarias. Una respuesta meditada para unos destinos maduros. *Ciudades*, 20, 223-243.

Villar, F. (2009). La política turística de Canarias. En Simancas Cruz, M. (coord.): *El impacto de la crisis en la economía canaria*. La Laguna: Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife / Cabildo Insular de Tenerife, Volumen I. pp. 469-492.

Villar, F. (2016). Crónica sobre la construcción de un marco legal para la renovación del espacio turístico en Canarias, *Práctica Urbanística*, nº 138, Sección Estudios, enero 2016.

## INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT COMME PILIER MAJEUR DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR TOURISTIQUE

1. Abdelhaq LAHFIDI, enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Email : [lahfidi\\_abdelhaq@yahoo.fr](mailto:lahfidi_abdelhaq@yahoo.fr)
2. Khaoula AZZERRARI, doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Email : [azzerrari.khaoula@gmail.com](mailto:azzerrari.khaoula@gmail.com)
3. M<sup>me</sup> bark HOUSSAS, enseignant chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir  
Email : [housas@yahoo.fr](mailto:housas@yahoo.fr)

### Résumé

L'innovation représente aujourd'hui un catalyseur d'entrepreneuriat, ce dernier joue le rôle d'un pilier majeur de création d'emploi et de développement des régions intelligentes. Il représente un moteur de développement et d'épanouissement économique dans toutes les dimensions touchant différents secteurs d'activités économiques et plusieurs domaines y compris le domaine du tourisme. Cet article s'intéresse à mettre en exergue et répondre à la problématique qui s'articule autour de l'innovation et l'entrepreneuriat en tant que pilier majeur contribuant au développement du secteur touristique, conduisant à la création des destinations innovantes beaucoup plus compétitives à l'échelle internationale et contribuant aussi à la création de richesses. Concernant la méthodologie utilisée portera sur une analyse permettant d'expliquer le lien de causalité entre l'innovation/l'entrepreneuriat et développement du secteur touristique. Cette analyse permettra de confirmer l'importance et le poids de l'innovation et de l'entrepreneuriat sur l'épanouissement et le développement du secteur touristique (comme résultat).

**Mots - clés :** Entrepreneuriat, innovation, ville intelligente, destination intelligente, développement touristique.

### Abstract

Today, innovation is a catalyst for entrepreneurship, the latter playing the role of a major pillar of job creation and development of smart regions. It represents an engine of development and economic development in all dimensions affecting different sectors of economic activity and several areas including the field of tourism. This article focuses on highlighting and responding to the issue of innovation and entrepreneurship as a major pillar contributing to the development of the tourism sector, leading to the creation of innovative destinations that are much more competitive internationally and also contributing to the creation of wealth. Regarding the methodology used will focus on an analysis to explain the causal link between innovation / entrepreneurship and development of the tourism sector. This analysis will confirm the importance and importance of innovation and entrepreneurship on the development and development of the tourism sector (as a result).

**Keywords:** Entrepreneurship, innovation, smart city, smart destination, tourism development.

## INTRODUCTION

Le secteur touristique progresse avec célérité pendant les dernières décennies. Avec une progression démesurée des nouvelles technologies, une ubiquité des médias sociaux, un usage accentué des appareils mobiles et des smart-phones, une apparition de nouveaux comportements des clientèles et la montée de ce qu'on appelle l'économie collaborative, le secteur touristique a connu une transformation importante grâce à ces facteurs cités précédemment. Afin de satisfaire les exigences des nouvelles clientèles (les voyageurs pour le cas du secteur touristique), les entreprises doivent s'appuyer sur l'innovation (en produisant de nouveaux produits ou de nouveaux services, voire améliorer ceux existants et les présenter autrement pour pouvoir concurrencer ceux déjà installés) qui va leur permettre de se distinguer par rapport aux entreprises concurrentes et bien sûr survivre dans un environnement concurrentiel. Cette innovation représente un catalyseur d'entrepreneuriat, ce dernier joue un rôle important à son tour en matière de développement de tous les secteurs y compris celui du tourisme, de même il permet le renforcement de la dynamique économique du pays en question. On se trouve donc confronté à un chainage vertueux mettant en exergue le rôle de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans l'épanouissement du secteur et de l'industrie touristique (d'où la nécessité de promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprendre chez les citoyens et les faire intégrer au système d'enseignement).

A partir de cette introduction, notre étude présente une problématique qui portera sur l'analyse de la contribution de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans le développement du secteur touristique. Pour répondre à cette question nous allons dispatcher notre analyse en trois parties ; dont la première partie porte sur l'analyse de l'innovation dans l'industrie touristique ; la deuxième partie porte sur l'entrepreneuriat et son rôle pivot d'épanouissement du domaine et de l'industrie touristique et la troisième partie porte sur lien de causalité entre l'innovation et l'entrepreneuriat conduisant au développement touristique .

### 1. L'INNOVATION DANS LE TOURISME :

#### 1.1. L'innovation comme pivot de développement :

L'innovation est considérée comme l'un des moteurs de développement. Elle représente une nouveauté engendrant du changement au sein du fonctionnement antérieur. Selon Julien, Marchesnay (1996, p.35)<sup>1</sup>, l'un des piliers de l'entrepreneuriat c'est l'innovation, puisque l'entrepreneuriat se base

<sup>1</sup> « L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre » (Julien, Marchesnay, 1996, p.35).



sur de nouvelles idées permettant de produire de nouveaux biens et de nouveaux services. L'innovation renvoi à la création d'une entreprise autrement, c'est-à-dire produire un nouveau produit ou un nouveau service, ou produire un produit ou un service existant autrement de même pour la distribution de ce produit/service.

« Innovation is the specific instrument of entrepreneurship » (Drucker, 1985, p.30).

La banque du développement du Canada définit l'innovation par le fait d'entreprendre un changement de manière créative ; en produisant de nouvelles idées grâce à la recherche et au développement. L'innovation émane aussi de l'amélioration des processus et de la restructuration des produits et des services permettant de rendre une entreprise beaucoup plus concurrentielle. Elle prend différentes formes ; prenant par exemple :

- la création de nouveaux produits et de nouveaux services en vue de répondre à une demande donnée et bien sûr à sa satisfaction ;
- proposer ses produits d'une nouvelle manière en terme de forme voire de présentation ;
- satisfaire les besoins d'un nouveau marché ;
- utiliser la technologie dans l'amélioration des processus ;
- déployer de nouvelles méthodes de gestion.

L'innovation renvoi à un processus pivot dans la démarche entrepreneuriale. L'innovation est une démarche qui permet de rendre d'une invention un produit, elle reflète de nouvelles idées, de nouveaux produits, des découvertes et de nouvelles pratiques pour faire les choses autrement. Cette démarche implique l'utilisation de la créativité puisqu'elle se base sur des idées créatives. Ces dernières jouent le rôle d'un point de départ et de lancement pour aboutir à des solutions réalisables en réalité et économiquement viables.

Paul Trott<sup>2</sup> définit l'innovation comme une liaison entre trois facteurs à savoir la conception théorique, l'exploitation commerciale et l'invention technique.

L'innovation comme terme renvoie automatiquement en terme de pensée à de nouveaux produits ou de nouveaux services nouvellement créés (cela veut dire qu'ils sont créés pour la première fois) ou modifiés profondément. Elle peut concerner aussi les méthodes et techniques utilisées et mises en œuvre par une structure (établissement, entreprise...)

L'OCDE<sup>3</sup> (Organisation de coopération et de développement économiques) donne quatre types d'innovations, le premier type reflète les innovations qui touchent les produits, services ou biens améliorés ou nouveaux. Le deuxième type concerne les innovations dans les processus, techniques et méthodes de production. Le troisième type touche les innovations dans le domaine marketing

<sup>2</sup>Paul Trott(1: Trott Paul, Innovation and New Products Development, 4e édition, Prentice Hall, 2008.)

<sup>3</sup>L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : une organisation internationale d'études économiques.

(innovations commerciales) liées à la distribution et à la communication, et comme dernier type on trouve les innovations des organisations relatives à la gestion de l'entreprise.

L'innovation influence directement et positivement la création de nouveaux produits et services ainsi que leurs mises en place sur le marché. Elle peut prendre diverses formes qui concernent les entreprises existantes ainsi que celles nouvellement créées ; dans le tourisme l'innovation prend principalement la forme suivante :

- Les nouvelles technologies au service de l'expérience :

Parmi les préoccupations primordiales des gestionnaires en tourisme on trouve les expériences vécues par les clients. Ces expériences peuvent s'améliorer à l'aide de la technologie. Cette dernière permet de déployer des outils visant à offrir de nouvelles dimensions à savoir : immersives, virtuelles, augmentées, en 3D et à 360°.

Selon une étude menée par ELEVADO Média Inc, ELEVADO. « Étude de potentiel pour la création d'un pôle québécois d'excellence en réalité augmentée (RA) et réalité virtuelle (RV) », elevadomedia.com, 2016, au profit du Bureau du cinéma et de la télévision du Québec, le marché mondial regroupant la réalité virtuelle (RV) et la réalité augmentée (RA) touchera 120 milliards de dollars américain en 2020 et couvrira le tourisme et plusieurs autres industries.

## 1.2. L'innovation : une exigence pour les destinations touristiques

Pour pouvoir s'adapter aux changements des marchés, il faut faire un benchmark entre les stratégies déjà mises en place dans d'autres secteurs industriels, sur cette base ces stratégies seront testées pour dégager celles les plus pertinentes à soumettre au secteur touristique.

L'innovation est l'une des facteurs clés permettant l'épanouissement de la production des offres présentées d'une manière innovante pour conquérir de nouvelles clientèles ainsi de fidéliser les anciens clients dans le secteur touristique tout en participant à la création d'une forte valeur ajoutée. Nous pouvons déduire que le rythme d'innovation dans le secteur du tourisme se manifeste avec célérité suite aux changements permanents des comportements des ménages issus des mutations technologiques principalement avec la parution des technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>4</sup>.

Les innovations et les entrepreneurs représentent les principales caractéristiques du secteur du tourisme, ces deux spécificités suivent une dichotomie propre à Joseph Schumpeter. L'idée centrale et de créer un développement et un succès des innovations en mettant en exergue le cycle de management de leurs projets<sup>5</sup>. Le rôle important joué par l'innovation dans le changement et le

<sup>4</sup> DECELLE F.X., IREST (Institut de Recherche et d'études Supérieures du Tourisme), Université Paris I Panthéon-Sorbonne Espaces, 185, septembre 2001.

<sup>5</sup> HAZEBROUCQ J.M. & BADOT O., Le Management de projet, que-sais-je ?, P.U.F., Paris, 1996,

développement de n'importe quel secteur (y compris le secteur du tourisme) a été théorisé à l'aube du XXe siècle<sup>6</sup> par Joseph Schumpeter. En mettant en relief le rôle de « l'entrepreneur » de même en mettant en exergue l'innovation tout en délimitant le champ de cette dernière à des nouveaux marchés/nouveaux produits/ nouveaux procédés de production/ nouvelles organisations et nouvelles matières premières.

## **2. L'ENTREPRENEURIAT DANS LE TOURISME :**

### **2.1. Entrepreneuriat de génération Y :**

J.-B. Say définit l'entrepreneuriat comme l'intermédiation entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie. Pour Schumpeter<sup>7</sup>, l'entrepreneur renvoie à l'agent économique qui innove, cette définition instaurée au début du 20<sup>ème</sup> siècle pour combler les failles du modèle walrasien. Selon ce modèle (walrasien) l'entrepreneur est contextualisé dans un environnement où l'information est parfaite (cela veut dire l'absence de risque et d'incertitude) donc on est en situation d'équilibre permanente d'où l'absence de profit.

L'entrepreneuriat représente une discipline en évolution permanente, elle part d'une simple définition basée sur la création d'entreprise à une orientation beaucoup plus complexe et évoluée donnant naissance à de nouvelles formes d'entrepreneuriat couvrant de leurs parts différents secteurs y compris le tourisme. L'apparition de ces nouvelles formes représente le résultat de l'apparition de nouveaux besoins à satisfaire.

L'entrepreneuriat est un outil primordial de développement dans un territoire ou dans une région ce qui renvoi automatiquement à son rôle majeur dans la création des villes innovantes voire des destinations innovantes conduisant à un épanouissement du domaine touristique. L'entrepreneuriat remplit plusieurs rôles permettant l'amélioration du climat touristique, ces rôles se manifestent dans les points suivantes<sup>8</sup> :

- Création de richesses issues des gains et des profits de ventes des produits locaux ou des services
- La création et la mise en place de nouveaux produits et de nouveaux services.
- La génération de nouvelles opportunités d'emploi en créant de nouveaux postes vacants

<sup>6</sup> SCHUMPETER J., Théorie de l'évolution économique ("Théorie der wirtschaftlichen Entwicklung"), 1912.

<sup>7</sup> Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay, J. (2004, 01). « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation ». Dans Géographie, économie, société 2004/2 (Vol. 6), pages 115 à 128. Récupérée 03, 2019, à partir de <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2004-2-page-115.htm>

<sup>8</sup> Bour, A. (2019, 01). L'entrepreneuriat et ses enjeux. OVERBLOG. Récupérée 01, 2019, à partir de [http://abdallah.over-blog.com/pages/Lentrepreneuriat\\_et\\_ses\\_enjeux-1751551.html](http://abdallah.over-blog.com/pages/Lentrepreneuriat_et_ses_enjeux-1751551.html)

- Amélioration de l'attractivité du territoire (et donc l'attractivité touristique) qui représente un pilier permettant d'assurer un environnement propice aux entreprises nationales et internationales.
- Fructifier le pouvoir d'achat
- Source primordiale d'alimentation de l'assiette fiscale de la région en question
- L'entreprise créée représentera un espace d'échange et de contact très important

L'entrepreneur en tourisme joue le rôle d'un agent économique profitant et appréhendant des opportunités solvables ou potentiellement solvables d'investissement dans le cadre de la création de sa propre entreprise. Cet entrepreneur est implanté dans une société régie par un ensemble de lois (Shane, 2003)<sup>9</sup>.

La génération Y est beaucoup plus orientée vers l'entrepreneuriat que la génération X, puisqu'elle est issue d'un environnement propice à l'entrepreneuriat. La génération Y est une génération qui a une vision à court terme, a comme vision l'autonomie financière et se confronter à des défis. Elle est beaucoup plus orientée vers l'entrepreneuriat, et présente plus de traits et de caractéristiques liés à l'entrepreneuriat (la créativité, un besoin d'accomplissement élevé, la confiance en soi, l'esprit ouvert vers le changement...) (Tremblay Maripier, Audet Josée, Gasse Yvon, 2010).

La génération Y est indifférente aux conventions déjà établies dans un pays, ses individus sont toujours favorables et ouverts à l'innovation en proposant de nouveaux modèles dans leurs business selon une étude<sup>10</sup> menée par la Chaire entrepreneuriat et innovation de la Faculté des sciences de l'administration (FSA) de l'Université Laval pour le compte de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Selon Julien, Marchesnay (1996, p.35)<sup>11</sup> considère l'innovation comme pilier de l'entrepreneuriat dans n'importe quel domaine y compris le tourisme, l'existence de cette réciprocité de relation entre l'innovation et l'entrepreneuriat se justifie par des liens forts entre ces deux concepts et que l'un se base sur l'autre, autrement dit : l'entrepreneuriat se base sur de nouvelles idées permettant de produire de nouveaux biens et de nouveaux services cela d'un côté, de l'autre côté l'innovation est un

<sup>9</sup> SCOTT Shane, S. (2003, 01). « A general theory of entrepreneurship; The individual-Opportunity Nexus ». New horizons in entrepreneurship. Récupérée 02, 2019, à partir de <https://books.google.fr/books?hl>

<sup>10</sup> Gasse, Yvon et Maripier Tremblay. « Étude sur les entrepreneurs et les repreneurs québécois de génération X et Y », Chaire en entrepreneuriat et innovation de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, décembre 2014.

<sup>11</sup> « L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre » (Julien, Marchesnay, 1996, p.35).

catalyseur permettant de produire de nouveaux produits ou de nouveaux services ou des les reproduire et les développer avec des méthodes différentes à celles existantes sur le marché.

« Innovation is the specific instrument of entrepreneurship » (Drucker, 1985, p.30).

## **2.2. L'entrepreneur Y : catalyseur du secteur touristique**

Les entrepreneurs de génération Y se caractérisent par un taux élevé par rapport à leurs prédécesseurs en génération en termes de scolarisation. Ils se caractérisent par un pourcentage élevé dans les rangs des diplômés des universités. Une grande part de la génération Y a pu suivre ses études en entrepreneuriat (même faire des formations en ce domaine), en gestion et même faire un MBA. Ces derniers ont une forte volonté de créer leurs propres entreprises en fin de formation avec une part de 30% à 40% surtout dans le secteur touristique qui représente un champ encore fertile.

Parlant en chiffres<sup>12</sup>, l'âge moyen des entrepreneurs de génération Y entamant une nouvelle opportunité d'affaire (64 % création ;33 % reprise) est de 26 ans alors que pour la génération X , cet entrepreneur a lancé sa propre entreprise à l'âge de 31 ans et chez les baby-boomers l'âge est de 35 ans.

On assiste à la multiplication d'une nouvelle génération d'entreprises depuis quelques années dans différents pays qui est liée aux nouvelles technologies et au commerce électronique. Prenant le cas de Montréal selon une étude menée par Le Réseau de veille en tourisme Chaire de tourisme Transat, ESG UQAM Avril 2016, cette nouvelle génération reconnue par les start-ups est présente dans divers secteurs d'activités, principalement le tourisme. La présence de ces start-ups a engendré la création de nouveaux organismes visant à soutenir la création, le développement et l'épanouissement de celles-ci ce qui renvoie donc à la création des destinations intelligentes grâce au développement du secteur touristique. Selon le rapport « 2015 Startup Ecosystem Ranking », 20 meilleurs écosystèmes pour les entreprises de génération start-ups dans le monde ont été identifiés par la firme Compass. Ces écosystèmes ont été évalués selon les critères de performance, de talent, de portée du marché, de financement et de l'expérience et faisant apparaître Montréal à la 20ème position.

Selon une étude réalisée dans la région touristique du Maroc „Souss Massa“ qui porte sur la situation de l'activité entrepreneuriale, la région jouit d'une activité entrepreneuriale forte et dynamique. Les habitants de la région souhaitent devenir entrepreneurs et concrétisent davantage leurs projets d'entreprise (généralement la région se caractérise par un taux d'embauche faible ce qui pousse les jeunes à créer leurs propres projets généralement orientés vers le secteur touristique qui caractérise davantage la région). En 2018, la proportion des jeunes de la région Souss Massa ayant l'intention d'entamer leurs propres projets dans les trois prochaines années est de 15,6% pour les personnes physiques et 90% pour les personnes morales ( contre 14% en 2017 pour les personnes physiques et

<sup>12</sup> Selon le rapport intitulé (Innovation et entrepreneuriat en tourisme au Québec ) réalisé par Le Réseau de veille en tourisme Chaire de tourisme Transat, ESG UQAM Avril 2016

86 % pour les personnes morales dans la même année :ces créations ont donné comme résultat la création de 38,62 % lié au secteur du Tourisme/ 7,42 % lié au secteur du commerce/16,62 % lié aux service divers/1,81 % lié au secteur des mines/24,09 % lié au secteur du BTP/10,64 % lié au secteur de l'industrie/0,81 % lié au secteur de l'artisanat ).Dans la région Souss Massa la part importante d'investissement est destinée au secteur touristique avec une pourcentage de 37,39 % contre 2,89 % lié au secteur du commerce/29,43% lié aux service divers/0.93 % lié au secteur des mines/25,39% lié au secteur du BTP/3,96 % lié au secteur de l'industrie/0,02 % lié au secteur de l'artisanat.

### **3. LIEN DE CAUSALITE ENTRE L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURIAT CONDUISANT AU DEVELOPPEMENT TOURISTIQUE :**

#### **3.1. Le rôle de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans la création des villes intelligentes voire des destinations intelligentes :**

Il existe une relation importante entre l'entrepreneuriat et l'innovation, cette relation a été démontrée par J.SCHUMPETER<sup>13</sup>, ce dernier a parlé de la „destruction créatrice“ qui résulte de l'innovation. La destruction créatrice signifie que l'apparition de nouvelles entreprises innovantes peut engendrer la disparition des vieilles entreprises déjà existantes (si ces entreprises n'ont pas pu suivre ou donner d'importance aux évolutions technologiques).Les entrepreneurs se situent au cœur de cette dynamique de destruction créatrice.

L'entrepreneuriat joue un rôle positif dans le territoire ou la région et contribue à leurs dynamisations. Les rôles joués par l'entrepreneuriat dans le développement territorial (ce dernier représente une matière première du secteur touristique) se manifestent dans <sup>14</sup>:

- Génération de richesse qui provient des revenus de la vente des produits fabriqués localement.
- La mise en place de nouveaux produits et de nouveaux services.
- Création de nouvelles opportunités d'emploi.
- Amélioration de l'attractivité du territoire qui représente un pilier permettant d'assurer un environnement propice aux entreprises nationales et internationales.
- Amélioration du pouvoir d'achat.
- Source importante de l'accroissement de l'assiette fiscale.
- L'entreprise crée constituera un lieu de contact très important.

<sup>13</sup> « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme » (Schumpeter, 1939, p.84)

<sup>14</sup> Bour , A. (2019, 01). L'entrepreneuriat et ses enjeux. OVERBLOG. Récupérée 01, 2019, à partir de [http://abdallah.over-blog.com/pages/Lentrepreneuriat\\_et\\_ses\\_enjeux-1751551.html](http://abdallah.over-blog.com/pages/Lentrepreneuriat_et_ses_enjeux-1751551.html)



L'«écosystème entrepreneurial touristique joue un rôle important dans le développement touristique dans un territoire. Cet écosystème reflète une liaison voire une combinaison entre des facteurs clés de production d'«élément innovant et de reprise voire de développement d'«entreprises. Ces facteurs rentrent dans un champ politique, socioéconomique et législatif.

L'«innovation entrepreneuriale dans le secteur touristique a conduit à la création d'«une panoplie de produits innovants conduisant au développement du secteur touristique :

Parmi ces produits nous trouvons des plateformes destinées à offrir différents produits et services permettant de fructifier le secteur touristique(citons par exemple : Feastly site proposant aux voyageurs de prendre un repas chez un particulier/ DogVacay site offrant un service de gardiennage des animaux pour les personnes partant en vacances/Uber application rassemble les passagers potentiels et les automobilistes partageant un meme trajet/ Boatbound propose des services de vélo-partage alors que Click & Boat est en quelque sorte un Airbnb pour les bateaux de plaisance).

Ces innovations dans le secteur touristique couronnées par de nouveaux produits donnent comme fruit l'«apparition des villes dites villes intelligentes, ces villes renvoient à celles qui évoluent et qui développent d'«une manière continue les méthodes de réponse et de satisfaction des besoins de l'«ensemble de la communauté par une utilisation rationnelle des outils technologiques et par une circulation optimale de l'«information.

Lorsqu'«on parle de la ville intelligente « Smart City » celle-ci renvoie aussi à la destination intelligente. Cette dernière utilise et met en place des solutions visant à améliorer la qualité des expériences touristiques en utilisant les nouvelles technologies(les applications, l'«internet, l'«open data...). Les villes intelligentes renvoient à des villes vertes et dynamiques sur le plan culturel (Landry, 2006), ces villes doivent prendre en mesure et d'«intégrer des populations des origines différentes (socio-économiques, religieuses et ethniques) .Elle se basent sur des innovations pour améliorer la qualité de vie de la population en question.

Avec une utilisation importante des appareils mobiles intelligents, le visiteur (personne en voyage) est en ligne d'«une manière continue. Les appareils mobiles représentent un moyen indispensable pour les voyageurs et qui peuvent être utilisés à plusieurs fins (communiquer, chercher une destination, l'«achat en ligne, recherche de moyens de transports...) au cour du voyage grâce à l'«existence d'«une variété d'«applications et fonctionnalités.

### **3.2.Villes intelligentes comme destinations touristiques disséminées par des innovations :**

Le tourisme peut renvoyer à « un changement provisoire d'«habiter »<sup>15</sup>. Ce qui renforce le rôle de l'«espace en lui donnant une place primordiale dans l'«épanouissement du tourisme. L'«espace touristique

<sup>15</sup>KNAFOU R., MIT (Mobilité Itinéraires et Territoires), Cahiers du GDR tourisme, lieux et réseaux, N°1.

remplie le rôle d'un support touristique voire le cœur du géosystème touristique. Cet espace est considéré comme une infrastructure des activités touristiques et des loisirs.

L'attractivité touristique est due aux paramètres « territoriaux naturels et anthropiques qui représentent la base de cette attractivité »<sup>16</sup>. Ces paramètres mesurent le degré d'attractivité et de touristicité du territoire. Cette dernière à savoir la touristicité s'améliore grâce à l'innovation qui contribuera à l'amélioration de la logistique d'accès (autoroutes, voies ferrées, aéroport), à la notoriété du lieu d'accueil, d'hébergement (chambres d'hôtes, gîtes ruraux, camping) et de l'événement.

L'espace touristique s'améliore grâce aux innovations présentées dans un territoire (dont l'entrepreneuriat est un catalyseur de ces innovations). Cet espace est un champ d'interactions territoriales qui met en liaison l'ensemble des données techniques, naturelles, patrimoniales et socioculturelles<sup>17</sup>. ce qu'on désigne par « destination touristique » en fait « macro-produit touristique »<sup>18</sup>.

L'espace touristique est en fluctuation permanente, il peut être présenté par un cycle de vie (phase de création (découverte et lancement), phases de développement et de maturité, et phase de renouvellement ou déclin, similaire à celui d'un produit ou d'un service ou même d'un projet selon des recherches réalisées par BUTLER R.W.<sup>19</sup>. Cet espace est protéiforme soumis à un ensemble de facteurs et un ensemble d'interactions ce qui forme ce que l'on appelle un véritable « système touristique ».

Le différentiel entre les espaces touristiques crée une différence dans la démarche touristique, cela veut dire que chaque espace touristique (langue, habillement, habitudes, climat, mode de vie, style de vie) à sa propre démarche touristique. Ce qui rend de cet espace une destination innovante, c'est l'innovation et l'entrepreneuriat, ces deux facteurs accentuent ce différentiel, ils le creusent profondément en démultipliant ces différences.

Les inventions concrétisées renvoient aux innovations, pour que ces innovations soient établies en réalité il faut cerner donc le management des projets touristiques et de loisirs et les pratiques liées à l'événementiel tout en encourageant l'esprit d'entreprendre et en mettant en place un environnement propice aux changements positifs.

<sup>16</sup> LOZATO-GIOTART J.P., Géographie du tourisme, De L'espace Consommé à L'espace Maîtrisé, Pearson, 2003.

<sup>17</sup> LOZATO-GIOTART J.P., Géographie du tourisme, De L'espace Consommé à L'espace Maîtrisé, Pearson, 2003.

<sup>18</sup> TOCQUER G., ZINS M., HAZEBROUCQ J.M., Marketing du tourisme, Gaëtan Morin Editeur-Europe, 1999.

<sup>19</sup> BUTLER R.W. The concept of a tourisme Area, Cycle of Evolution, The Canadian Geographer, n°1, 1980.

## CONCLUSION

On assiste aujourd'hui à un réel dynamisme des activités à caractère entrepreneuriale pour les pays disposant des destinations intelligentes. Celles-ci s'obtiennent par la valorisation et l'encouragement de l'entrepreneuriat dont la génération Y semble beaucoup plus orientée vers cette aventure professionnelle. La compétitivité des entreprises touristiques à l'échelle internationale dépend de leurs innovations en ce domaine (manière de création et de présentation de nouveaux produits et/ou de nouveaux services ainsi que leurs façons de faire...).

L'engouement pour les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ainsi que la création de nouvelles entreprises innovantes (des start-ups) engendrera un épanouissement de nouvelles entreprises technologiques qui serviront plusieurs domaines et secteurs d'activités notamment le domaine du tourisme. Ce dernier doit à son tour valoriser et mettre en exergue l'esprit d'entrepreneuriat afin de répondre aux objectifs de croissance et de développement en ce secteur d'activité fertile pour différents pays. Selon les pistes ouvertes par J. Schumpeter, l'industrie touristique figure comme un secteur fertile suite à l'existence d'une panoplie de matières premières beaucoup plus différenciées suite aux innovations visant à améliorer ce domaine d'activité : on parlera dans ce cas des destinations touristiques intelligentes. La conversion de ces matières premières en des produits et des services (ayant plusieurs fonctions ce qui provoque leur richesse) beaucoup plus attractifs (grâce à l'innovation) dépend de l'imaginaire des Hommes, subissant à des paramètres sociologiques ce qui engendrera une variété en termes des produits et des services proposés et donc une variété dans les pratiques touristiques. Ces pratiques donnent naissance aux prestations touristiques.

Ainsi, l'innovation dans le tourisme peut honnir les destinations intelligentes, autrement dit l'innovation en ce domaine d'activité peut apparaître comme une répétition, une adaptation d'autres innovations provenant d'autre lieux. On peut classer donc l'innovation dans le tourisme dans l'échelle basse d'innovation.

On peut dire aussi que la productivité touristique dépend directement du développement durable du territoire des collectivités locales, c'est là où on peut parler du gisement futur des innovations touristiques.

## Bibliographie

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.

BOUR. A , (01,2019) . L"entrepreneuriat et ses enjeux. OVERBLOG.

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.

DECELLE F.X.(2001/09). Institut de Recherche et d'études Supérieures du Tourisme, Université Paris I Panthéon-Sorbonne Espaces, 185.

Declerk, R. P., Eymery, P., & Crener, M. A. (1980). Le Management Strategique des Projets.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2009). Innovation dans les services et entrepreneuriat: au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable. *Innovations*, (1), 59-86.

Fontan, J. M., Klein, J. L., & Tremblay, D. G. (2004). Innovation et société: pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie, société*, 6(2), 115-128.

Hazebroucq, J. M. (2007). Destinations innovantes et développement du tourisme. *Marché et organisations*, (1), 117-153.

Knafou, R. (1998). Le MIT (équipe mobilité, itinéraires et territoires) et le tourisme: positions et mises en cause. *Les Cahiers du GDR. Tourisme: lieux et réseaux*, (1), 22.

*Le reseau de veille en tourisme chaire de tourisme transat, E. U*, Innovation et entrepreneuriat en tourisme au Québec (2016) ,dans ESG UQAM 1 à 32

Lozato-Giotart, J. P. (1993). *Géographie du tourisme*. Masson.

PIERRE, C. H. A. I. X. (2015). Innovation et entrepreneuriat : 10 règles pour construire une entreprise innovante . E-theque

Razafindrazaka, T., & Fourcade, C. (2016). L'entrepreneuriat collectif: Un outil du développement territorial?. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 1017-1042.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.

- Tocquer, G., Zins, M., & Hazebroucq, J. M. (1999). *Marketing du tourisme*. Gaetan Morin.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, 17(3), 273-288.
- Tremblay, M., & Gasse, Y. (2016). Les entrepreneurs des nouvelles générations sont-ils différents des autres?. *Gestion 2000*, 33(2), 213-232.
- Trott, P., & Hartmann, D. A. P. (2009). Why 'open innovation' is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 715-736.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). Création d'entreprise et entrepreneuriat. *Editions de l'ADREG*.

## ANÁLISIS DE IMPORTANCIA - RENDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE OBSERVACIÓN DE CETÁCEOS EN GRAN CANARIA

**Chaitanya Suárez Rojas.** Aspirante a doctor y personal investigador en formación de la ULPGC. Instituto TiDES - ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.  
[chaitanyatides@gmail.com](mailto:chaitanyatides@gmail.com).

**Yen E. Lam González.** Doctora por la ULPGC, investigadora del Instituto TiDES y técnico de proyectos europeos de la ULPGC. Instituto TiDES - ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.  
[yen.lam@ulpgc.es](mailto:yen.lam@ulpgc.es).

**Matías M. González Hernández.** Profesor en economía aplicada de la ULPGC e investigador del Instituto TiDES. Instituto TiDES - ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.  
[matiasmanuel.gonzalez@ulpgc.es](mailto:matiasmanuel.gonzalez@ulpgc.es)

**Carmelo J. León.** Catedrático en economía aplicada de la ULPGC y director del Instituto TiDES. Instituto TiDES - ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, España.  
[carmelo.leon@ulpgc.es](mailto:carmelo.leon@ulpgc.es)

### RESUMEN:

La observación de cetáceos ha sido la actividad turística de naturaleza de más rápido crecimiento a nivel mundial de los últimos 40 años. Estudios previos han medido la importancia que tienen los valores educacionales transmitidos por la actividad en la experiencia turística, pero carecen de análisis en cuanto a otros atributos de la actividad se refiere. Este estudio pretende analizar el valor que otorgan los turistas de observación de cetáceos al confort, la responsabilidad ambiental y la calidad-precio, en relación a su percepción sobre el comportamiento de estos aspectos en el destino. Para ello se lleva a cabo un análisis de Importancia-Rendimiento en una fase pre-test de entrevistas en profundidad a turistas durante su visita al destino Gran Canaria. Ello permite medir el *gap* entre la importancia otorgada a múltiples atributos de la actividad y la valoración real del turista sobre el destino que visita, lo que apoya la formulación de recomendaciones útiles a los gestores de este destino para garantizar un desarrollo más eficiente y sostenible de la actividad.

### ABSTRACT:

Whale-watching is considered the fastest growing nature-based tourism segment worldwide in the last 40 years. Previous research has measured the importance of the educational value of this activity in explaining the tourism experience. However, literature is still scarce regarding other attributes and the environmental and socio-psychological reactions of tourists. The objective of this study is to analyse tourists' evaluation of comfort, environmental responsibility and quality-price relation of the activity at the destination visited in relation to the importance given to the same attributes. To this end, an Importance-Performance analysis was carried out with data resulting from in-depth interviews to tourists visiting the island of Gran Canaria. It allows to measure the gap between the importance given by tourists to several whale-watching attributes and their final evaluation to the visited destination. Results serve to generate recommendations for tourism managers for a more efficient and sustainable development of the whale-watching activity in this destination.

**PALABRAS CLAVE:** Observación de cetáceos, Importancia-Rendimiento, Gran Canaria.

**KEYWORDS:** Whale watching, Importance-Performance, Gran Canaria.



## 1. INTRODUCCIÓN.

La actividad de observación de cetáceos, desde que se iniciase en la década de los ochenta, se ha convertido en el segmento turístico de naturaleza de más rápido crecimiento a nivel mundial (Buultjens, Ratnayke & Gnanapala, 2016; Rodger, Moore & Newsome, 2010) y la forma más prominente de turismo marino (Cunningham, Huijbens & Wearing, 2012). Y es que la rareza, singularidad y tamaño de las diferentes especies de cetáceos o su interacción con los humanos; han logrado definir a las ballenas, delfines y otros cetáceos como especies "indispensables" en la industria turística de observación de fauna silvestre (Valentine & Birtles, 2004).

Las experiencias turísticas en contacto directo con la naturaleza, y de forma particular en el medio marino (Bach & Burton, 2017), permiten conectar con la vida silvestre (Ballantyne, Packer & Sutherland, 2011); crear valor económico (Buultjens et al., 2016); y mitigar el impacto negativo sobre los ecosistemas y su biodiversidad asociada (Wilson & Tisdell, 2003) a través del diseño de políticas y estrategias de conservación (Bach & Burton, 2017; Ballantyne et al., 2011; Cardinale et al., 2012; Forestell, 1993; Hooper et al., 2005; Kals, Schumacher & Montada, 1999).

Si bien esta industria genera importantes beneficios económicos, más de 25 años de investigación han demostrado que la interacción humana con los cetáceos afecta al comportamiento de los animales (Higham, Bejder & Lusseau, 2008). Por su parte, y a pesar que existe una amplia investigación en torno a las motivaciones y la satisfacción del turista de observación de cetáceos, pocos estudios se han centrado en explicar el valor o importancia otorgado por el turista a los atributos de la actividad en sus diferentes dimensiones - empresa, naturaleza e individuo-, y su relación con la satisfacción o la experiencia turística (Bentz, Calado, Lopes & Dearden, 2016a).

En respuesta, este estudio tiene como propósito fundamental analizar la importancia otorgada por el turista de observación de cetáceos a determinados atributos de la actividad, no sólo en lo relativo a los valores educacionales transmitidos, sino también al confort, la responsabilidad ambiental de la empresa y la relación calidad-precio del servicio, entre otros aspectos. Además, la presente investigación analiza en qué medida el destino estudiado ofrece una experiencia de observación acorde con el valor conferido por el turista.

El estudio se lleva a cabo en Canarias, destino líder en el desarrollo de la actividad de observación de cetáceos. La privilegiada situación de las Islas Canarias define al archipiélago como un gran oasis que alberga 26 especies diferentes de cetáceos (Plasencia et al., 2001). Además, las infraestructuras y oferta empresarial en torno a la actividad, han llevado a un incremento en los últimos años de turistas motivados por avistar cetáceos en su hábitat natural. Tal es así, que Canarias se ha posicionado entre los primeros destinos internacionales de observación de cetáceos, junto con Estados Unidos, Canadá, Australia o Argentina (National Geographic España, 2016; SEO/BirdLife, 2016). De este modo, a partir de un análisis de Importancia-Rendimiento, se busca conocer si el destino Islas Canarias ofrece una experiencia turística acorde con el valor atribuido por el turista a los diferentes aspectos que definen y complementan la actividad de observación de cetáceos en sí misma.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

### 2.1. La actividad turística de observación de cetáceos. Relevancia para Canarias.

La observación de cetáceos es uno de los segmentos turísticos de más rápido crecimiento en todo el mundo en los últimos 40 años (Bentz, Lopes, Calado, & Dearden, 2016b; Buultjens et al., 2016; Rodger et al., 2010), siendo la moratoria sobre la caza comercial de 1986 el principal motor que impulsó este crecimiento (Chen, 2011; Lee, Mjelde, Kim, Lee & Choi, 2019; Silva, 2015). En consecuencia, entre 1987 y 1991 se inició la observación de cetáceos en Canarias (España), Azores (Portugal), Costa Rica, República Dominicana, Italia, Madagascar y Nueva Zelanda, al tiempo que se expandía en destinos ya existentes como Argentina, Australia, Sudáfrica o Canadá (Hoyt, 2002).

Para el año 2009, los destinos que ofertaban la actividad se elevaban a 119 países y territorios de ultramar (Cunningham et al., 2012; Hoyt, 2002; Lee et al., 2019; O'Connor, Campbell, Cortez, & Knowles, 2009). A día de hoy, el incremento de la demanda mundial se estima en torno a los 13 millones de turistas, generando beneficios económicos superiores a los 2.000 millones de euros (Cisneros-Montemayor, Sumaila, Kaschner & Pauli, 2010).

En este contexto, las Islas Canarias se posicionan como destino privilegiado para la observación de cetáceos gracias a la riqueza, profundidad y temperatura de sus aguas. Desde las islas se organizan excursiones en busca de cachalotes, calderones tropicales, delfines mulares, zifios, rorcuales o incluso ballenas jorobadas (Turismo de Canarias, 2015). La gran ventaja de las islas respecto a otros enclaves es que, en el archipiélago, muchos de los cetáceos son residentes y su presencia es cercana a la costa, convirtiéndose el avistamiento en garantía de éxito. Todo ello ha permitido que Canarias se defina como el destino europeo más importante en número de personas que avistan cetáceos en libertad (Turismo de Canarias, 2015).

El crecimiento de la actividad en el archipiélago ha sido estrepitoso, pasando de los 40.000 visitantes en el año 1991, hasta los 600.000 en 2018, con ingresos directos en este último año de 25 millones de euros, más de 400 millones si se considera el gasto total de la visita (Arechavaleta & Montero, 1997; Plasencia et al., 2001; Servidio, Elejabaitia, López-Yanes & Iani, 2002; Turismo de Tenerife, 2018). Es en la isla de Tenerife donde se concentra al 85% de los turistas que realizan la observación de cetáceos en Canarias (O'Connor et al., 2009), posicionando a la isla tinerfeña en segundo lugar a nivel mundial en cuanto a número de visitantes, después de Estados Unidos (Servidio et al., 2002). Por su parte, en La Gomera, sur de Gran Canaria, Lanzarote y en el este de La Palma, también se ha presenciado un rápido crecimiento de la actividad (Martín & Urquiola, 2001; Servidio et al., 2002).

## **2.2 El impacto de la actividad de observación de cetáceos en el turista.**

Investigaciones de las últimas décadas han demostrado que la industria de observación de cetáceos genera efectos directos sobre los turistas (Bentz et al., 2016a; Kessler, Harcourt & Bradford, 2014; Orams, 2000; Valentine & Birtles, 2004). Así, por ejemplo, la distancia a las ballenas o la experiencia a bordo del crucero debido al tamaño de la embarcación, el confort, número de personas, etc., son aspectos que determinan la satisfacción del turista (Bentz et al., 2016a; Kessler, Harcourt & Bradford, 2014; Orams, 2000; Valentine & Birtles, 2004). A este respecto, la educación y/o interpretación transmitida durante la actividad se erige como uno de los aspectos más importantes para explicar la satisfacción del observador tras la experiencia (Bentz et al., 2016a; Kusuma-Mustika et al., 2013; Marschall, Granquist & Bruns, 2017; Orams, 2000).

Por este motivo, la mayoría de los estudios se han centrado en explicar la relación entre la satisfacción y la experiencia del turista que realiza la actividad (Moscardo & Saltzer, 2005) y en cómo influyen los valores educativos transmitidos al turista en su satisfacción global con la experiencia vivida (Ballantyne et al., 2011; Cisneros-Montemayor et al., 2013; Garrod & Fennell, 2004; Wilson & Tisdell, 2003; Zeppel & Muloin, 2008).

No obstante, muchos autores plantean que se ha promovido el buen desarrollo de la actividad desde todas sus dimensiones -empresa, naturaleza e individuo- (Garrod & Fennell, 2004; Orams, 2000; Parsons, 2012), ya que la sostenibilidad de la actividad no sólo depende del hecho de observar cetáceos u otra fauna marina y de los aspectos educativos transmitidos, sino también de la relación calidad-precio del servicio, la responsabilidad ambiental de la empresa, o incluso el confort y las condiciones para la navegación. Sin embargo, pocos estudios se han centrado en explicar estos aspectos, la importancia que le otorga el turista y su relación con la experiencia turística.

En consecuencia, en este trabajo se analiza la importancia que el turista confiere a los diferentes atributos de la actividad de observación de cetáceos en sus cuatro dimensiones fundamentales; i) valor educativo, ii) confort, iii) responsabilidad ambiental, y iv) calidad-precio. Además, se analiza la diferencia o disonancia entre el valor otorgado por el turista a dichos atributos y su

comportamiento real en el destino visitado, según la propia percepción del turista-consumidor de la actividad.

### **3. METODOLOGÍA.**

#### **3.1. Diseño del cuestionario y población objetivo.**

La entrevista es la principal herramienta de investigación de este estudio. El cuestionario se utilizó como guía para la realización de las entrevistas, el que se compuso de preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple. Durante las entrevistas se recopiló información relativa a los motivos por los que el turista decidió realizar la actividad (Finkler & Higham, 2004; Mustika et al., 2013; Parsons et al., 2003; Valentine & Birtles, 2004) y su percepción sobre el comportamiento de varios atributos que definen la actividad de observación de cetáceos (Bentz et al., 2016a; Cornejo-Ortega et al., 2018).

Asimismo, en el cuestionario se incluyó un grupo de preguntas referentes al perfil sociodemográfico de los encuestados, así como cuestiones relacionadas con la organización del viaje, el tipo de alojamiento, personas con las que viaja y gasto total.

La población objetivo se definió en turistas que se encontraban en Gran Canaria y que habían realizado la actividad de observación de cetáceos durante su estancia en este destino. Las entrevistas se realizaron en español, así como en inglés, francés y alemán, siendo éstos los idiomas de los principales mercados emisores de turismo a las Islas Canarias.

#### **3.2 Trabajo de campo y tratamiento de datos.**

Se utilizó la técnica de muestreo estratificado para la implementación de las entrevistas, las cuales tuvieron una duración aproximada de una hora. Las respuestas fueron tabuladas y los datos procesados en el programa estadístico SPSS. Se utilizó el análisis de frecuencias para analizar el perfil del turista y sus motivaciones de viaje tanto primarias, como secundarias y terciarias. El análisis de Componente Principales sirvió para definir los constructos o dimensiones de los atributos de la actividad valorados por el turista. Este instrumento es el más utilizado en este tipo de investigaciones (Medina-Muñoz & Medina-Muñoz, 2014). En el presente estudio, el análisis de Componentes Principales tenía como objetivo agrupar la información en diferentes factores que explicasen la importancia de los aspectos relacionados con la actividad de observación de cetáceos. Se utilizó la medida de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) para conocer la adecuación de muestreo.

Por último, el análisis de Importancia- Rendimiento (*IP analysis*) se aplicó para comparar la importancia que el turista atribuye a los diferentes atributos con su comportamiento real en el destino objeto de estudio. El análisis de Importancia- Rendimiento es una herramienta simple pero efectiva que evalúa la calidad de los atributos en dos dimensiones; importancia y rendimiento (Lai, & Hitchcock, 2015). Las medias de los diferentes atributos valorados, según importancia y nivel de cumplimiento, permiten construir una matriz que facilita la interpretación de los datos y generar sugerencias para la gestión del destino en cuestión (Lai, & Hitchcock, 2015; Medina-Muñoz & Medina-Muñoz, 2014). La matriz de dispersión genera cuatro cuadrantes de valoración sobre el destino, a saber: (I) aspectos prioritarios a mejorar; (II) aspectos a mantener; (III) aspectos con baja prioridad y (IV) aspectos menos prioritarios a mejorar (Bacon, 2003).

### **4. RESULTADOS.**

#### **4.1 Características de la muestra.**

La Tabla 1 muestra los resultados del análisis de frecuencias del perfil sociodemográfico y las características del viaje de la muestra. En esta tabla sólo se presentan las categorías que fueron más frecuentes dentro de cada variable. La muestra se compuso principalmente por turistas de entre 31- 50 años, con formación profesional, autónomos con un nivel de renta anual menor de 12.000 € y procedentes principalmente de UK y Francia. Estos turistas viajan por lo general en

pareja, han organizado sus vacaciones con una agencia de viajes, se hospedan en hoteles de 4 estrellas y permanecen en el destino una media de 7,30 noches.

**Tabla 1.** Perfil y características del viaje de los turistas entrevistados

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Edad</b>		
31 – 40	8	36,38
41 – 50	5	22,74
<b>Género</b>		
Hombre	11	50,0
Mujer	11	50,0
<b>Educación</b>		
Bachiller	6	27,27
Formación profesional	8	36,36
<b>Ocupación</b>		
Desempleado	6	27,27
Trabajador cualificado	6	27,27
Autónomo	7	31,81
<b>Ingresos (Renta indiv. €)</b>		
Menos de 12.000 €	7	31,82
12.001 – 24.000 €	5	22,73
24.001 – 36.000 €	5	22,73
<b>Nacionalidad</b>		
UK	4	19,05
Francia	4	19,05
Otros países europeos	8	38,10
<b>Organización del viaje</b>		
Cuenta propia	8	36,36
Agencia de viajes	11	50,00
<b>Composición grupo de viaje</b>		
En pareja	6	27,27
Familiares con niños	4	18,18
Grupo organizado	4	18,18
<b>Alojamiento</b>		
Hotel	19	86,36

Referente a la distribución del gasto, los turistas de la muestra invirtieron la mayor parte de su dinero en alojamiento (entre 301- 400€), seguido del transporte. Por su parte, el 54,5% de la muestra indicó haber gastado entre 51-100 € en la realización de actividades turísticas (como contratación de excursiones programadas).

La mayor parte de los turistas entrevistados aseguraron haber conocido la actividad de observación de cetáceos en Gran Canaria a través de turoperadores y folletos turísticos (45,46%). Por su parte, más de la mitad (59,09%) no tenían experiencia previa en este tipo de actividades, es decir, nunca la habían realizado en Gran Canaria, ni en ningún otro destino.

El 18% de la muestra decidió contratar la actividad de observación de cetáceos por el deseo de admirar estos animales como motivo principal, mientras que el 27% solamente estaba buscando una actividad para hacer en sus vacaciones, lo que sugiere que, por lo general, este tipo de actividad no es una prioridad en la planificación de las vacaciones de los turistas entrevistados (véase Tabla 2).

**Tabla 2.** Motivos para realizar la actividad de observación de cetáceos (%)

Motivos	Principal	Secundario	Terciario
Siempre he querido ver ballenas/ delfines en su entorno natural	18,18	--	--
Quería disfrutar de la experiencia de ver ballenas/ delfines	4,55	9,09	22,73
Estaba buscando una actividad para hacer en mis vacaciones y encontré ésta	27,27	40,91	4,55
Lo tenía contratado en el paquete vacacional	4,55	--	--
Vengo en busca de aventuras/ nuevas experiencias	9,09	4,55	22,73
Me lo recomendaron	9,09	31,82	22,73
Los niños querían hacerlo	13,64	9,09	4,55

Motivos	Principal	Secundario	Terciario
Porque los he visto en cautividad y ahora quiero verlos en libertad	13,64	4,55	22,73

#### 4.2 Análisis de Importancia- Rendimiento.

El análisis de Componentes Principales generó un total de 4 factores principales que determinan las dimensiones de los atributos y explican el 81,60% de la varianza. El indicador KMO, con un valor superior a 0,5, resultó significativo. Por su parte, se obtuvieron valores próximos a 1 en el test de esfericidad de Bartlett y las comunialidades, confirmando que la adecuación de la muestra es aceptable y el análisis oportuno (Tabla 3).

El primer factor (F1. EDUCA) comprende el valor educacional de la observación de cetáceos (*aprender sobre protección/ conservación, a identificar las diferentes especies, la normativa/ buenas prácticas o sobre biología y comportamiento del animal*) y explica el 33,44% de la varianza. El alfa de Cronbach para este factor es alto (0,903). Por su parte, el segundo factor (F2. OBSERVA) incluye los 4 aspectos que definen una observación idónea y con elementos espectaculares como es *ver delfines saltando o la cola de una ballena al zambullirse*, y explica el 19,94% de la varianza (alfa de Cronbach= 0,799). Que *el precio de la actividad se adecúe a la calidad de la misma, la empresa esté comprometida con el medio ambiente y recibir información de un guía especializado*, son variables que se agrupan en el factor F3. CALIDAD-RESP (varianza= 16,52%, alfa de Cronbach= 0,790). El último factor, F4. CONFORT-NAVEGA, comprende dos variables, *tener buenas condiciones para la navegación y estar cómodo en la embarcación*, que explican el 11,70% de la varianza (alfa de Cronbach= 0,618).

**Tabla 3.** Análisis de Componentes Principales de los atributos relativos a la observación de cetáceos

	Factores	Comunalidad	Valor propio	% varianza	Alfa de Cronbach
<b>F1. EDUCA- Valor educacional de la actividad</b>			4,347	33,442	,903
Aprender sobre protección/ conservación	,889	,885			
Aprender a identificar las diferentes especies	,888	,809			
Aprender sobre la normativa/ buenas prácticas	,860	,798			
Aprender sobre biología y comportamiento del animal	,854	,784			
<b>F2. OBSERVA- Observación idónea y comportamiento espectacular de ballenas y delfines</b>			2,593	19,942	,799
Observar cetáceos durante un tiempo prolongado	,909	,875			
Observar cetáceos cerca del barco	,850	,776			
Ver comportamientos espectaculares	,819	,836			
Tener la oportunidad de sacar buenas fotos	,620	,835			
<b>F3. CALIDAD-RESP Calidad-precio del servicio y responsabilidad ambiental</b>			2,148	16,523	,790
Que el precio de la actividad se adecúe a la calidad	,861	,769			
Que la empresa esté comprometida con el medio ambiente	,831	,801			
Recibir información de un guía especializado	,779	,802			
<b>F4. CONFORT-NAVEGA- Confort y condiciones para la navegación</b>			1,521	11,697	,618
Tener buenas condiciones para la navegación	,866	,786			
Estar cómodo en la embarcación	,743	,851			

**Nota:** Medida KMO de adecuación de muestreo= 0,505; Test de esfericidad de Bartlett = 203,172 (p<0.001).



En la Tabla 4 se muestran la media y la desviación estándar obtenidas de analizar la importancia y nivel de cumplimiento de los trece aspectos previamente agrupados, así como de los factores obtenidos.

Primero, y relativo al análisis de importancia, destaca F3. CALIDAD-RESP como el factor mejor valorado en el análisis de importancia (media= 4,09), factor que comprende el atributo que recibió la mejor valoración (*que el precio se adecúe a la calidad*). En segundo lugar, *estar cómodo en la embarcación* (4,23); y *tener buenas condiciones para la navegación* (3,95), ambos correspondientes al F4. CONFORT NAVEGA, también recibieron altas valoraciones. Por el contrario, el factor F1. EDUCA es el peor valorado en cuanto a importancia se refiere (media= 2,56). Por su parte, la variable *ver comportamientos espectaculares* resultó ser el atributo al que menos importancia le otorgaron los turistas entrevistados (2,18); atributo correspondiente al segundo factor peor valorado por orden de importancia, F2. OBSERVA (media= 2,80).

En términos generales, respecto al nivel de cumplimiento se demuestra que los dos factores mejor valorados, F3. CALIDAD-RESP (media= 3,73) y F4. CONFORT NAVEGA (3,68) coinciden con aquéllos considerados como más importantes. El factor F2. OBSERVA (media= 3,89) recibió una mejor valoración que F1. EDUCA (1,99), mientras que los atributos relativos al valor educativo de la actividad (F1. EDUCA) son los que mayor diferencia generan respecto a la importancia otorgada (ver Tabla 4).

**Tabla 4.** Análisis de Importancia- Rendimiento de los atributos de la actividad de observación de cetáceos en Gran Canaria

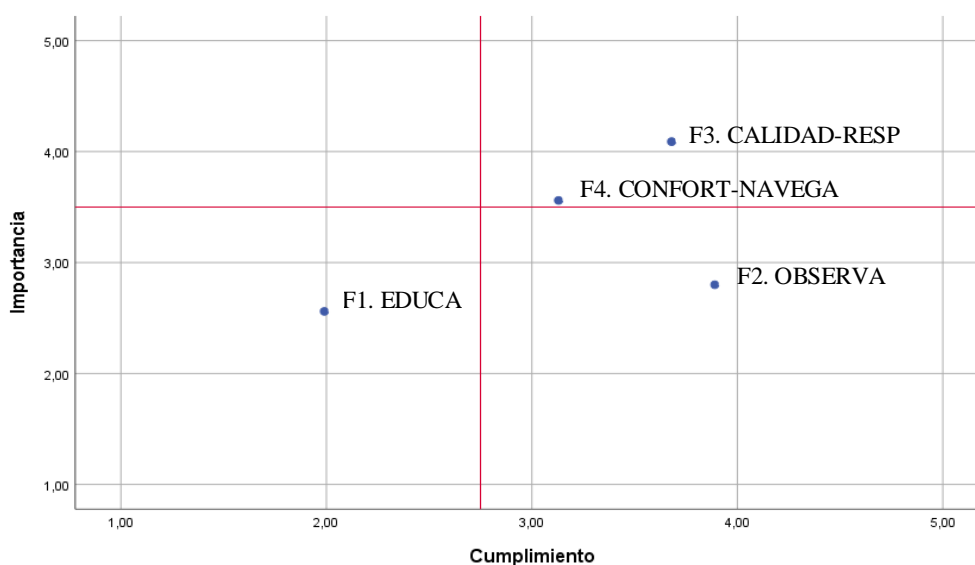
	Importancia		Rendimiento	
	Media	Desv. Estand.	Media	Desv. Estand.
<b>F1. EDUCA -Valor educativo de la actividad</b>	2,56	,817	1,99	,777
15. Aprender sobre protección/ conservación	2,73	,883	2,00	,837
16. Aprender a identificar las diferentes especies	2,41	,908	1,86	,834
17. Aprender sobre la normativa/ buenas prácticas	2,23	1,110	1,82	,907
14. Aprender sobre biología y comportamiento del animal	2,81	,750	2,18	,795
<b>F2. OBSERVA- Observación idónea y comportamiento espectacular de ballenas y delfines</b>	2,80	,797	3,89	,680
3. Observar cetáceos durante un tiempo prolongado	2,86	,973	3,77	1,020
2. Observar cetáceos cerca del barco	3,23	,834	4,36	,658
4. Ver comportamientos espectaculares	2,18	1,181	3,50	,859
5. Tener la oportunidad de sacar buenas fotos	2,91	1,019	3,91	,811
<b>F3. CALIDAD-RESP Calidad-precio del servicio y responsabilidad ambiental</b>	3,56	,693	3,13	,610
11. Que el precio de la actividad se adecúe a la calidad	4,36	1,002	3,73	1,120
10. Que la empresa esté comprometida con el medio ambiente	3,14	,834	3,33	,913
9. Recibir información de un guía especializado	3,18	,588	1,95	,844
<b>F4. CONFORT-NAVEGA -Confort y condiciones para la navegación</b>	4,09	,796	3,68	,682
7. Tener buenas condiciones para la navegación	3,95	,950	4,36	,953
8. Estar cómodo en la embarcación	4,23	,922	3,00	,976

En el Gráfico 1 de dispersión se representan los resultados del análisis de Importancia-Rendimiento, lo que permite comparar la importancia que el turista confiere a determinados aspectos de la actividad de observación de cetáceos, con su percepción sobre el comportamiento de los mismos en el destino visitado y así poder establecer recomendaciones para el sector. Los puntos que aparecen en el gráfico son resultado de calcular la diferencia de los valores medios de la importancia de la actividad respecto a su cumplimiento real. En este caso, para obtener los cuatro cuadrantes se utilizaron los valores medios obtenidos de los 13 atributos en base a su importancia y cumplimiento.

Se ha podido observar que los factores F3. CALIDAD-RESP y F4. CONFORT NAVEGA no sólo se perciben como importantes por parte del turista, sino que tienen un adecuado



comportamiento en el destino Gran Canaria. En otras palabras, pueden identificarse como fortalezas del destino i) la relación calidad- precio de la actividad; ii) el compromiso ambiental de las empresas; iii) un guía especializado a bordo y; iv) buenas condiciones para la navegación y confort de la embarcación. Si bien los resultados sugieren que no existen aspectos prioritarios a mejorar de la actividad de observación de cetáceos en Gran Canaria (cuadrante I); sí se recomienda al sector gestionar a corto y medio plazo el comportamiento que la actividad tiene sobre aquellos aspectos comprendidos en el factor F2. OBSERVA (cuadrante IV; aspectos menos prioritarios a mejorar). Del mismo modo, se sugiere trabajar en la mejora de los aspectos relativos al valor educacional desde el lado de la oferta y, sobre todo, del de la demanda; y es que, aunque este factor se considera poco importante para el turista, su nivel de cumplimiento real es aún menor (diferencia negativa en la relación rendimiento-importancia).



**Gráfico 1.** Dispersión del nivel de importancia y cumplimiento de los aspectos de la actividad de observación de cetáceos en Gran Canaria (Análisis Importancia-Rendimiento).

*Leyenda:* F1. EDUCA= Valor educacional de la actividad; F2. OBSERVA= Observación idónea y comportamiento espectacular de ballenas y delfines; F3. CALIDAD-RESP= Calidad-precio del servicio y responsabilidad ambiental; F4. CONFORT-NAVEGA= Confort y condiciones para la navegación.

## 5. CONCLUSIONES.

De este análisis preliminar se concluye que la observación de cetáceos en la isla de Gran Canaria no se realiza por un turista amante y con experiencia previa en este tipo de actividades turísticas. Por su parte, en términos generales se puede decir que, relativo a los atributos que definen y complementan la actividad de observación de cetáceos en la isla, el turista considera más importante tener buenas condiciones para la navegación o estar cómodo en la embarcación, antes que poder ver comportamientos espectaculares de ballenas y delfines, o aprender sobre los cetáceos (biología, comportamiento, medidas de protección o cómo identificar las diferentes especies) durante la experiencia turística en Gran Canaria, lo que muy probablemente esté ligado a su condición "eventual" como turista de observación de cetáceos.

Del análisis de Importancia-Rendimiento se extrae que, la isla de Gran Canaria ofrece una experiencia acorde con el valor atribuido por el turista, cuando se trata de aspectos como la calidad-precio del servicio o la responsabilidad ambiental, así como con el confort y las condiciones óptimas para la navegación. Desde el punto de vista de la gestión de la actividad en el destino, los resultados sugieren que es recomendable para la industria seguir apostando por estas fortalezas.

De la observación idónea y comportamiento espectacular de ballenas y delfines se extrae que el nivel de rendimiento en el destino es superior a la importancia otorgada por el turista. Aunque este factor se ubica en el cuadrante IV (elementos menos prioritarios a mejorar) y aparentemente el comportamiento natural de los cetáceos escapa del control de la industria (Orams, 2000); se considera que el sector ha de cumplir las recomendaciones y normativa en torno a cómo actuar durante el avistamiento de ballenas, delfines y otras especies de cetáceos.

Por el contrario, si bien en la literatura se ha identificado que los valores educativos transmitidos en este tipo de actividades son de los aspectos que más influyen en la satisfacción del turista (Bentz et al., 2016a; Kusuma-Mustika et al., 2013; Marschall et al., 2017; Orams, 2000); en este caso, no sólo el turista no considera importante este tipo de atributos, sino que su cumplimiento real en el destino, es aún menor. A este respecto, se invita al sector a trabajar en la mejora de los atributos que comprende el valor educativo de la actividad desde el lado de la oferta. Medidas como realizar un pequeño *briefing* con información atractiva y adaptada a “todos los públicos” con anécdotas o curiosidades sobre ballenas, delfines u otras especies de cetáceos, se considera un buen comienzo. Por otro lado, también se insta a la industria a definir estrategias de promoción de la actividad que despierten en el turista el interés y las ganas de aprender sobre los cetáceos.

Por último, una vez lanzado el cuestionario final y a partir de una muestra más amplia de turistas en las Islas Canarias, en un futuro trabajo se pretende realizar un análisis de Importancia-Rendimiento- Satisfacción, a partir de la aplicación de modelos de regresión que expliquen cómo afecta la relación importancia- comportamiento real de la actividad en la satisfacción del turista. Asimismo, se pretende llevar a cabo un análisis regional para comparar el comportamiento de la actividad y la satisfacción del turista en los diferentes destinos de Canarias.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen plenamente el apoyo financiero para esta investigación a la primera Convocatoria del Programa Interreg- MAC 2014-2020 con Fondos FEDER- UE, a través del Proyecto ECOTOUR- MAC/1.1b/149, *Valorización de recursos naturales en áreas protegidas costeras como atractivo ecoturístico*.

## REFERENCIAS

- Arechavaleta, M. & Montero, R. (1997). La observación de cetáceos como actividad turística en Canarias. Descripción y diagnóstico. SATURNO, S. L., Tenerife. 127 pp. (Inédito).
- Bach L. & Burton M. (2017). Proximity and animal welfare in the context of tourist interactions with habituated dolphins, *Journal of Sustainable Tourism*, 25:2, 181-197 pp.
- Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 1-15.
- Ballantyne, R., Packer, J., Sutherland, L. (2011). Visitors' memories of wildlife tourism: Implications for the design of powerful interpretive experiences. *Tourism Management* 32, 770-779 pp.
- Bentz, J., Lopes, F., Calado, H., & Dearden, P. (2016a). Enhancing satisfaction and sustainable management: whale watching in the Azores. *Tourism Management*, 54, 465-476.
- Bentz, J., Lopes, F., Calado, H., & Dearden, P. (2016b). Sustaining marine wildlife tourism through linking Limits of Acceptable Change and zoning in the Wildlife Tourism Model. *Marine Policy*, 68, 100-107.

- Buultjens, J., Ratnayke, I., & Gnanapala, A. (2016). Whale watching in Sri Lanka: Perceptions of sustainability. *Tourism Management Perspectives*, 18, 125-133.
- Cardinale, B. J., Duffy, J. E., Gonzalez, A., Hooper, D. U., Perrings, C., Venail, P., ... & Kinzig, A. P. (2012). Biodiversity loss and its impact on humanity. *Nature*, 486(7401), 59.
- Chen, C. L. (2011). From catching to watching: Moving towards quality assurance of whale/dolphin watching tourism in Taiwan. *Marine Policy*, 35(1), 10-17.
- Cisneros-Montemayor, A. M., Sumaila, U. R., Kaschner, K., & Pauly, D. (2010). The global potential for whale watching. *Marine Policy*, 34(6), 1273-1278.
- Cornejo-Ortega, J. L., Chavez-Dagostino, R. M., & Malcolm, C. D. (2018). Whale watcher characteristics, expectation-satisfaction, and opinions about whale watching for private vs community-based companies in Bahía de Banderas, Mexico. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13(5), 790-804.
- Cunningham, P. A., Huijbens, E. H., & Wearing, S. L. (2012). From whaling to whale watching: Examining sustainability and cultural rhetoric. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 143-161.
- Finkler, W., & Higham, J. (2004). The human dimensions of whale watching: An analysis based on viewing platforms. *Human Dimensions of Wildlife*, 9(2), 103-117.
- Forestell, P. H. (1993). If Leviathan has a face, does Gaia have a soul? Incorporating environmental education in marine eco-tourism programs. *Ocean & Coastal Management*, 20(3), 267-282.
- Garrod, B. & Fennell, D.A. (2004). An analysis of whale-watching codes of conduct. *Annals of Tourism Research* 31 (2), 334-352.
- Higham, J. E. S., Bejder, L., & Lusseau, D. (2008). An integrated and adaptive management model to address the long-term sustainability of tourist interactions with cetaceans. *Environmental Conservation* 35 (4): 294–302 pp.
- Hooper, D. U., Chapin, F. S., Ewel, J. J., Hector, A., Inchausti, P., Lavorel, S., ... & Schmid, B. (2005). Effects of biodiversity on ecosystem functioning: a consensus of current knowledge. *Ecological Monographs*, 75(1), 3-35.
- Hoyt E. (2002). Whale Watching. In *Encyclopedia of marine mammals*. Ed. Perrin, W.F., Wursig, B. & Thewissen, J.G... San Diego: Academic Press, 1305-1310 pp.
- Kals, E., Schumacher, D., & Montada, L. (1999). Emotional affinity toward nature as a motivational basis to protect nature. *Environment and Behavior*, 31(2), 178-202.
- Kessler, E., Harcourt, R., & Bradford, W. (2014). Will whale watchers sacrifice personal experience to minimize harm to whales? *Tourism in Marine Environments*, 10(1-2), 21-30.
- Kusuma-Mustika, Putu Liza, Birtles, A., Everingham, Y. and Marsh, H. (2013). The human dimensions of wildlife tourism in a developing country: watching spinner dolphins at Lovina, Bali, Indonesia, *Journal of Sustainable Tourism*.
- Lai, I. K. W., & Hitchcock, M. (2015). Importance–performance analysis in tourism: A framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242-267.
- Lee, C. K., Mjelde, J. W., Kim, T. K., Lee, E., & Choi, Y. (2019). Willingness-to-pay for whale tour attributes using a choice experiment. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(6), 606-617.
- Marschall, S., Granquist, S. M., & Burns, G. L. (2017). Interpretation in wildlife tourism: Assessing the effectiveness of signage on visitor behaviour at a seal watching site in Iceland. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 17, 11-19.

- Martín, V. & Urquiola E. (2001). La observación de cetáceos. Capítulo 35. En Fernández-Palacios, J. M. & Martín Esquivel, J. L. (Eds). *Naturaleza de las Islas Canarias, Ecología y Conservación*. Publicaciones Turquesa, 7:289-295.
- Medina-Muñoz, D. R., & Medina-Muñoz, R. D. (2014). The attractiveness of wellness destinations: An importance–performance–satisfaction approach. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), 521-533.
- Moscardo, G., & Saltzer, R. (2005). Understanding tourism wildlife interactions: visitor market analyses. *Sustainable Tourism Cooperative Research*, 2005, vol. 36.
- National Geographic España (16 de marzo de 2016). Los 10 mejores lugares del mundo para avistar ballenas. Disponible en <https://www.nationalgeographic.com.es/viajes/>
- O'Connor, S., Campbell, R., Cortez, H., and Knowles, T. (2009). Whale Watching Worldwide: tourism numbers, expenditures and expanding economic benefits, a special report from the International Fund for Animal Welfare. Yarmouth MA, USA, prepared by Economists at Large, 228.
- Orams, M. B. (2000). Tourists getting close to whales, is it what whale-watching is all about? *Tourism Management*, 21(6), 561-569.
- Parsons, E. C. (2012). The negative impacts of whale-watching. *Journal of Marine Biology*, 2012-807294.
- Parsons, E. C. M., Warburton, C. A., Woods-Ballard, A., Hughes, A., Johnston, P., Bates, H., & Lück, M. (2003). Whale-watching tourists in West Scotland. *Journal of Ecotourism*, 2(2), 93-113.
- Plasencia, M., Rodríguez, J. L., Herrera, H., & Delgado, A. (2001). Observación de cetáceos en Canarias; apuntes para una nueva reglamentación. *Galemys*, 13, 107-118.
- Rodger, K., Moore, S. A., & Newsome, D. (2010). Wildlife tourism science and scientists: Barriers and opportunities. *Society & Natural Resources: An International Journal*, 23(8), 679–694.
- SEO/BirdLife (2016). Estrategia de Turismo Ornitológico en Canarias. Proyecto MacaroAves. Informe inédito. S/C de Tenerife. 99 pp
- Servidio, A., Elejabeitia, C., López-Yanes, T. & Iani, V. (2002). Análisis Socioeconómico de la industria de observación de cetáceos en Tenerife. *Sociedad Española de Cetáceos y Gobierno de Canarias*. Madrid: SEC, 203pp.
- Silva, L. (2015). How ecotourism works at the community-level: the case of whale-watching in the Azores. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 196-211 pp.
- Turismo de Canarias (2015). Las ballenas también adoran las Islas Canarias. *Islas Canarias, latitud de vida*. Promotur, Gobierno de Canarias. Recuperado de <https://www.holaislascanarias.com/quieres-ver-ballenas/>
- Turismo de Tenerife (2018). Turismo de Tenerife apoya las medidas que promueven la calidad en la actividad de avistamiento de cetáceos. *Tenerife 100% Vida*. Recuperado de <https://www.webtenerife.com/blogcorporativo/2018/04/turismo-de-tenerife-apoya-las-medidas-que-promuevan-la-calidad-en-la-actividad-de-avistamiento-de-cetaceos.html>
- Valentine, P. and Birtles, A. (2004). *Wildlife watching*. Common Ground Publishing, Altona, VIC, Australia.
- Wilson C. and Tisdell C. (2003). Conservation and Economic Benefits of Wildlife-Based Marine Tourism: Sea Turtles and Whales as Case Studies. *Human Dimensions of Wildlife*, 8:1, 49-58 pp.
- Zeppel, H., & Muloin, S. (2008). Conservation benefits of interpretation on marine wildlife tours. *Human Dimensions of Wildlife*, 13(4), 280-294.

