LA INNOVACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA

(Presentación de la sesión de trabajo)

María García Hernández

Grupo de Investigación "Turismo, patrimonio y desarrollo".

Universidad Complutense de Madrid

1. Presentación general.

Buenas tardes a todos, me corresponde como responsable de la coordinación de la sesión de trabajo dedicada a "Innovación y planificación turística" abordar una primera presentación global del tema e introducir a los ponentes que esta tarde nos acompañan. Empezaré por esta última tarea...

- **Claude Origet du Cluzeau**. Ha sido consultora de turismo y cultura desde hace más de 25 años. Ha desarrollado su trabajo en Francia principalmente, pero también en otros países del mundo. Ha realizado numerosos planes de desarrollo y estudios sobre diferentes proyectos culturales. Está especializada en Turismo Cultural y ha publicado numerosos libros sobre este tema. Es presidenta de la Academia Europea de Turismo.
- **Dolors Vidal**. Trabaja como docente e investigadora del Turismo Cultural en la Universidad de Girona. Dirige la colección de Turismo Cultural-Cultural Tourism de Edicions Vitel.la. Actualmente es docente en la diplomatura de Turismo en las materias: Patrimonio Cultural, Análisis Cultural Turístico. Coordinadora del itinerario en Turismo Cultural del Máster Oficial en Planificación y Dirección Turísticas del POP Economía, Derecho y Empresa. Actualmente es vicedecana de la Facultad de Turismo. Pertenece a las redes: ATLAS, UNITWIN, AECIT I CLUB CULTURA TURISMO CULTURAL –Catalunya Turisme- (responsable de la Universidad de Girona). Es miembro de la Cátedra de Arte y Cultura contemporáneas de la Univesitat de Girona. Ha organizado y dirigido numerosos seminarios y cursos especializados en esta materia y viene colaborado así mismo con otras universidades en programas docentes y de investigación sobre el uso del patrimonio cultural para el turismo. Entre otros aspectos actualmente trabaja para la recuperación de la imagen gráfica y cinematográfica del turismo. Ha comisariado dos proyectos expositivos: Imatge i Destí, (carteles turísticos de 1890 a 2003) y 75 anys de la Oficina de Turisme de Catalunya (2007). Actualmente trabaja en tres proyectos: Comunicación Turística del Museu d'Art, Dirección de la colección Turismo Cultural, Puesta en valor del turismo cultural

- **Antonia Sáez Cala**, profesora titular de Economía Aplicada del Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo, de la Facultad de CC.EE. de la Universidad Autónoma de Madrid. Doctora en Geografía Económica por la Universidad Complutense de Madrid y postgrado en Ciencia Regional/Planificación Regional y Urbana en el Instituto de Ciencia Regional de la Universidad de Karlsruhe (Alemania).

Principales líneas de investigación: Turismo y desarrollo económico, turismo rural y desarrollo local, gestión y planificación estratégica territorial, política regional y dinámica y procesos de innovación en los sistemas productivos locales. Últimos trabajos de investigación versan sobre el tema de la capacidad emprendedora en el turismo rural, redes y turismo, y microclusters turísticos.

Su docencia está volcada sobre las materias de: Estructura de Mercados turísticos, Turismo y Desarrollo Local y Estructura Económica de España.

Ha participado en diferentes proyectos de investigación europeos, financiados por la DGXII, Iniciativa Comunitaria Interreg II y IIIB y por el sexto programa marco de la Comisión Europea. Actualmente trabaja en el proyecto “Puesta en valor de las estructuras territoriales para el turismo y el ocio en las sociedades urbanas. Un nuevo modelo de articulación urbano-rural, financiado por el Plan Nacional I+D+I (2004-2007), dirigido por el Prof. Dr. M. Valenzuela Rubio.

Trabajos y publicaciones seleccionadas:

- “El turismo rural como factor de desarrollo local”. En Pulido Fernández, J.I. Turismo rural, Síntesis, Madrid, pp.51-73. 2008
- “Factor empresarial y desarrollo turístico en zonas rurales”. Actas del V Congreso Internacional de Ordenación del Territorio (FUNDICOT), Málaga, 2007.
- Tourist development Project for the Greek isles with particular reference to the Dodecanese, dirigido por el Prof. Dr. K. Nikos, Regional Development Institute, Atenas (Grecia). 2007
- Sáez, A., Martín, P. y Pulido, J.I. (coord..) Estructura Económica del turismo, Síntesis, Madrid, 2006
- Asesor Técnico y Científico. Dirección de Desarrollo Económico. Presidencia Municipal de Benito Juárez. Quintana Roo. México. 1985 - 1987.
- Director de la División de Investigación y Proyectos. Universidad Autónoma de Nayarit. Nayarit. México. 1978 - 1979.

Plantear lo que supone actualmente hablar de innovación en el campo de la planificación turística exige, o a mí me lo exige, realizar un esfuerzo sintético - retrospectivo respecto a lo acaecido en este ámbito durante los últimos años con el

objetivo de que a partir de las reflexiones de todos los que componemos esta sesión podamos vislumbrar tres aspectos que desde mi juicio pueden resultar de interés en el contexto de una reunión científica de las características de ésta. Estos aspectos son los siguientes:

- Cómo se puede acotar a nivel operativo el concepto de innovación en el ámbito de la planificación turística (es decir de qué estamos hablando cuando hablamos de innovación).
- En qué medida es necesario innovar hoy en día o cual es el contexto sobre el que resulta necesario aplicar innovación.
- Cómo se concreta a nivel específico la innovación en las tareas relacionadas con la planificación turística.

Antes de nada quiero disculparme por el sesgo que pudieran tener las reflexiones que a continuación voy a desarrollar. Soy consciente de que aunque he intentado plantearlas desde una óptica lo más general posible en buena medida van a estar más orientadas a mi ámbito de experiencia (profesional e investigadora): la planificación y gestión turística a nivel de destino y en ámbito del turismo urbano/cultural de interior (y no tanto la planificación de base más territorial y escala subregional aplicada a zonas turísticas litorales o comarcas vinculadas con el turismo rural).

2. El contexto previo: los últimos años.

Durante los últimos años, que yo circunscribiría a la última década, la planificación turística se ha pensado en los siguientes términos:

- A nivel de contexto se trabajaba sobre dos ideas:
 - Asistíamos a un contexto de continuo crecimiento cuantitativo del turismo. Se planificaba sobre un horizonte de expansión más o menos continuada (más movilidad, más viajes al año, más visitantes en destino, aunque disminuía la estancia media y el gasto en destino especialmente en el segmento de sol y playa).
 - Se estaban produciendo a la vez profundos cambios cualitativos, que según algunos autores, obligaban a pensar periódicamente la oferta con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y demandas de los consumidores. Se hablaba de un nuevo cliente: el turista del siglo XXI que era un “turista activo”, un consumidor activo, autónomo y perfectamente diferenciado, que demandaba productos a medida. En consonancia se hablaba de públicos cada vez más segmentados.
- Como idea general:

- Se hablaba a veces de la necesidad de pasar o superar la lógica de la creación de productos y pensar más bien en modelos coherentes de intervención global en destino, teniendo como referencia un concepto clave: el de **desarrollo turístico integrado**.
- Además a nivel de discurso, tanto las reflexiones del ámbito académico como el discurso oficial del ámbito político han estado marcados por unas PREMISAS DE REFERENCIA para la planificación turística reiteradas en ocasiones hasta la saciedad:
 - La necesidad de contar con una buena **planificación turística estratégica** de base que guiara las actuaciones a realizar en el corto y medio plazo. En buena medida el discurso de la planificación estratégica se asume como necesario a nivel de destino turístico recientemente. Pese a la dilatada trayectoria turística del país, durante años la existencia de una demanda continua en los destinos más populares no propició el desarrollo de una cultura de planificación que racionalizara y encauzara el correcto desarrollo de la actividad.
 - La **calidad** como eje de desarrollo fundamental fomentado una nueva forma de organizar los servicios en la cual primase, ante todo, la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, con el fin de obtener y mantener una posición competitiva en el mercado.
 - La necesidad de articular mecanismos de **colaboración público-privada**.
 - El entendimiento del desarrollo turístico en clave de **sostenibilidad**, es decir cómo diseñar estrategias que fomentasen un uso racional de recursos turísticos no renovables (naturales o culturales), como implementar medidas de control basadas en conceptos como el de capacidad de carga, cómo mantener el desarrollo de la actividad en unos niveles aceptables de competitividad para asegurar su continuidad a corto y medio plazo, cómo pensar a nivel de proyecto en la lógica no de la inversión sino de la explotación (se crea un museo porque hay dinero, pero no se piensa cual es el plan de viabilidad a futuro de ese recurso), etc.
 - **Diversificación / diferenciación**. Resultaba necesario diseñar productos novedosos que contribuyeran a la recualificación de productos y destinos maduros o al posicionamiento competitivo de los emergentes. Esos productos diversificados se basaban en la segmentación, la calidad, la tematización; “ofrecer vivencias únicas” que sólo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon, de

modo que haya que ir allí para consumirlas; y que estas experiencias se reinventen continuamente con el fin de mantener y fidelizar a los clientes.

- **Implicación de la población local.**
- **El trabajo en red.**

Todos estos planteamientos, a mi modo de ver, son “correctos” y son innovadores (en el sentido que producen cambios basados en el conocimiento que generan valor). Han sido en los últimos años la clave de planteamientos innovadores en planificación turística o cuanto menos novedosos. Era novedoso buscar la implicación del sector privado en el compromiso de la calidad en destino (convencer de que no era importante sacar el máximo provecho del turista porque no va a volver, sino tratarle bien porque hay que fidelizarlo y convertirlo en “propagandista” de nuestras excelencias”), era novedoso hablar de “calidad” y no de cantidad, era novedoso buscar la satisfacción del cliente como clave de competitividad, a nivel de destino fomentar una experiencia turística satisfactoria que una posible repetición de la visita, era novedoso plantear desde la planificación la implicación de la población local en el desarrollo de la actividad, etc.

Sin embargo la experiencia nos permite constatar cómo ha existido un profundo desfase entre los discursos académico y oficial (es decir entre lo políticamente correcto) y la realidad; en otras palabras entre el papel (la planificación y el diseño de las estrategias turísticas) y la gestión diaria, la articulación concreta de actuaciones.

3. La innovación y los nuevos planteamientos del discurso oficial: el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

A fecha de hoy la “Innovación” constituye un concepto clave de trabajo en el nuevo discurso estratégico del país respecto al desarrollo futuro del sector y se entiende, por tanto, que también se configura como concepto clave en el nuevo modelo turístico perseguido. Así lo pone de manifiesto el contenido del documento **Horizonte 2020 del turismo español**, surgido de un complejo proceso marcado por tres etapas: fase de análisis y diagnóstico cuyos resultados se recogen en un documento de diagnóstico base, fase de participación y debate de la se genera un documento de avance del Plan Estratégico y una última fase de elaboración del Documento estratégico y de un Plan Operativo (el Plan de Turismo Español 2008-2012).

En los documentos surgidos de este proceso de “pensamiento” respecto al futuro de nuestro modelo turístico, la innovación se señala desde el principio como uno de los factores claves de competitividad futura y a la vez tema transversal que concierne a toda la estructura (prestadores de servicios, agentes, administraciones) y funcionamiento del sector (creación de producto, comercialización, planificación,

promoción,...). Sin embargo a nivel específico encontramos pocas y vagas referencias al concepto de innovación aplicado a la planificación.

Haciendo un rastreo de los contenidos de todos los documentos del Plan encontramos las siguientes alusiones al concepto de “innovación”:

- En el documento de diagnóstico la innovación figura como uno de los “factores críticos de la situación actual del turismo” junto con los recursos humanos, la sostenibilidad, los productos, la promoción, y los agentes.
- En la fase de participación y debate las conclusiones extraídas de los grupos de trabajo de este “factor crítico” señalan que en el desarrollo de la innovación turística existen dos actores clave:
 - “Las empresas tanto en el papel de proveedores finales de productos y servicios turísticos a los clientes, como en el papel de proveedores de otras empresas”.
 - “Las administraciones gestoras de los destinos, ya que el valor al cliente ofrecido por el turismo depende en gran medida por las condiciones ofrecidas por el entorno de los destinos” → *alusión más o menos velada a la importancia que tiene el concepto en los procesos de planificación de destinos, responsabilidad de las administraciones públicas.*

En buena medida las conclusiones extraídas en esta fase se centran fundamentalmente en lo que concierne a los aspectos relacionados con la innovación tecnológica y organizativa de ámbito empresarial, planteando casi como única línea de trabajo alusiva al sector público la de “potenciar la extensión a escala nacional de mecanismos que aseguren la comunicación continua entre empresarios turísticos y gestores de destino.

- Por último en la fase de redacción del Plan Estratégico y el Plan Operativo 2008-2012, la Innovación aparece como uno de las estrategias clave del eje “nueva economía turística” para el turismo español en el horizonte 2020. A nivel operativo, y para el ámbito que nos ocupa cabe señalar tan sólo como en el Plan 2008-2012 la innovación se concreta a nivel de destino en una línea de actuación que pretende “impulsar la realización por los destinos y empresas turísticas de proyectos innovadores en el ámbito de la sostenibilidad social, cultural y mediambiental”.

Las referencias cruzadas en relación a la innovación de la planificación de destinos no existen pues en el documento del Plan Operativo 2008-2012, pero cabe señalar que si se recoge un “**Programa de planificación y gestión de los destinos turísticos**” (Eje “Sostenibilidad del modelo”) tiene las siguientes características:

Como Objetivo general:

Impulsar la aplicación de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión de los destinos turísticos basados en la **corresponsabilidad público- privada**, capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico que desde la orientación al mercado considere el desarrollo territorial, la calidad del entorno, la calidad y profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

Como Objetivos operativos

- Facilitar la evaluación o autoevaluación de la competitividad-sostenibilidad de los destinos, de acuerdo a su modelo y la etapa de desarrollo en la que se encuentra.
- Desarrollar métodos e instrumentos de planificación y gestión de destinos turísticos, que se adapten a las necesidades y requerimientos de las diferentes tipologías existentes, de acuerdo a la fase de desarrollo en la que se encuentre.
- Impulsar el proceso de planificación estratégica de los destinos turísticos que tomando como referencia las tendencias del mercado y los requerimientos de la demanda, revise el papel de los diferentes interlocutores involucrados y mejore los resultados económico-sociales e impacto medioambientales de la actividad turística.
- Fortalecer los instrumentos de gestión de destinos turísticos que, basados en la colaboración público-privada, garanticen la sostenibilidad del destino.

Como Líneas de Acción

PA1 Desarrollar un instrumento de evaluación de la Competitividad-Sostenibilidad de los destinos turísticos, de acuerdo a la fase de evolución en la que se encuentre, tomando como bases de referencia los requerimientos de una demanda cada vez más exigente, una sociedad más sensibilizada y un medioambiente más frágil, y la necesidad de maximizar la contribución económico-social de la actividad turística.

PA2 Desarrollar metodologías e instrumentos técnicos que permitan definir y reforzar los procesos estratégicos de Planificación y Gestión de los destinos turísticos según su estadio de desarrollo. Teniendo en consideración el carácter multidisciplinar y multicompetencial de la actividad turística, las metodologías e instrumentos deberán facilitar la integración de las aportaciones de las diferentes disciplinas.

La metodología definida deberá incorporar como etapa fundamental la revisión estratégica de los destinos turísticos realizada sobre la base de la matriz producto-mercado y la propuesta de posicionamiento, tomando como principios de referencia la especialización y diferenciación de los destinos.

El alcance de las actuaciones previstas se vinculará al estadio de desarrollo del destino y la evolución de la competitividad-sostenibilidad del mismo:

- Reconversión o modernización integral de destinos en fase de saturación o declive, de amplio alcance y efectividad, de aplicación a los destinos de proyección internacional, actuando de forma conjunta con aquellas áreas competenciales que pueden influir sobre la evolución efectiva del destino.

- Reforma de la oferta turística y el entorno urbano y natural de los destinos turísticos maduros como directriz para evitar las situaciones de saturación o declive y, consecuentemente, el mantenimiento del crecimiento turístico cualitativo y enriquecedor.
- Gestión del crecimiento de los destinos con mayor potencial, que impulse la aplicación de medidas preventivas que facilite un crecimiento pausado y enriquecedor, y garanticen la incorporación progresiva de las nuevas tendencias y requerimientos de la demanda.

PA3 Impulsar la aplicación de un proceso de planificación estratégica en los destinos que de acuerdo a las metodologías e instrumentos técnicos diseñados:

- Defina un modelo turístico basado en los principios de diferenciación y especialización.
- Involucre y comprometa a los diferentes agentes y áreas competenciales,
- Considere desde la perspectiva del mercado y las nuevas tendencias de la demanda, la selección de los productos turísticos a ofrecer.
- Incorpore los criterios y buenas prácticas de sostenibilidad para su aplicación por parte de todos los agentes.

PA4 Reforzar los organismos de gestión de los destinos turísticos para orientar, desde la planificación estratégica, su desarrollo hacia los siguientes principios: colaboración público-privada, profesionalización de la gestión y de la toma de decisiones, y eficiencia en la gestión. Algunas de las actuaciones a impulsar son:

- Estudiar diferentes escenarios económico-fiscales y fórmulas de cofinanciación de los destinos turísticos.
- Identificar las diferentes figuras jurídicas alternativas, y diferentes modelos de involucración público-privada.
- Desarrollar un sistema de información que garantice un mejor conocimiento del mercado, la demanda, las tendencias y los logros alcanzados por el destino.
- Impulsar un programa de formación de gestores públicos de destinos turísticos
- Identificar las áreas relevantes de gestión de un destino turístico y la relación existente inter e intraadministrativa para fomentar el trabajo conjunto entre diferentes departamentos y niveles de la administración.

4. Retos e interrogantes para el debate.

A partir de lo expuesto hasta ahora a mi juicio es posible extraer dos interrogantes importantes para el debate:

A) Dado que en buena medida a nivel de discurso oficial la “innovación” se plantea sobre conceptos ya recogidos en la literatura y documentación generada hace una década cabe preguntarse ¿innovar hoy por hoy supone plantear cosas nuevas o simplemente llevar a la práctica los planteamientos ya asumidos hace tiempo a nivel

teórico, pero con escaso desarrollo práctico o aplicación concreta, es decir aplicar cosas que no se han logrado materializar antes?

B) En buena medida el modelo de pensamiento se basaba en modelos de crecimiento continuo de la actividad. Hoy por hoy, sin embargo nos enfrentamos a un cambio de ciclo muy fuerte que exige plantearse si lo generado a nivel de pensamiento estratégico recientemente será factible (y estoy incluso pensando en todo lo que se ha volcado sobre el Plan Turismo 2020).

Hay que tener en cuenta que la planificación de la actividad turística a nivel de destino estará marcada, entre otros, por aspectos como:

- El vuelco del modelo de crecimiento turístico costero basado hasta la fecha en la expansión inmobiliaria.
- La recesión general de los niveles de consumo de la sociedad, y especialmente de aquellas partidas menos “necesarias” como las vinculadas al ocio, lo que exigirá replantear buena parte de la actividad de destinos de turismo cultural, urbano, rural basados sobre las escapadas de visitantes de mercados más o menos próximos.
- El cambio en las tendencias de visita a los destinos de turismo urbano/cultural: del crecimiento en el número de visitantes a la reorientación del producto turístico-urbano.
- El nuevo entendimiento de la gestión turística de algunos recursos claves para el desarrollo de la actividad como pueden ser los espacios naturales protegidos o los museos y conjuntos monumentales.

¿Va a hacer factible este cambio de coyuntura que se racionalice determinados aspectos del crecimiento turístico desbocado de los últimos años?