

Estudios y Perspectivas en Turismo



Volumen 25

Número 1

2016

ISSN 1851-1732



CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS TURÍSTICOS

Estudios y Perspectivas en Turismo

Comité Editor

Editora en Jefe

• Regina G. Schlüter • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

Equipo Editorial

• Paula D'Urso • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

• Marcelo D. García • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

Comité Editorial

- Salvador Anton Clavé • Universidad Rovira I Virgili - España
- Stella Maris Arnaiz Burne • Universidad de Guadalajara - México
- Alfredo Ascanio • Universidad Simón Bolívar - Venezuela
- Margarita Barretto • Universidad Federal de Santa Catarina - Brasil
- Mario Carlos Beni • Universidad de San Pablo - Brasil
- Alicia Bernard • Universidad de Las Américas Puebla - México
- Rodolfo Bertoncello • Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Juan Gabriel Brida • Free University of Bolzano - Italia
- Rossana Campodónico • Universidad de la República - Uruguay
- Alejandro Capanegra • Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Alfredo César Dachary • Universidad de Guadalajara - México
- Mariano Chirivella Caballero • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Patricia Domínguez Silva • Universidad de las Américas Puebla - México
- Ana María Dupey • Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Erdogan Ekiz • King Abdulaziz University - Arabia Saudita
- Cayetano Espejo Marín • Universidad de Murcia - España
- Sérgio Ferreira Lopes • Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Portugal
- José Manoel Gándara • Universidad Federal de Paraná - Brasil
- Luiz G. Godoi Trigo • Universidad de San Pablo - Brasil
- Margaret Hart • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Jafar Jafari • University of Wisconsin-Stout - EE.UU.
- Maximiliano Korstanje • Universidad de Palermo - Argentina
- Javier de León Ledesma • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Anaida Meléndez U. • Universidad del Zulia - Venezuela
- José Mondéjar Jiménez • Universidad Castilla La Mancha - España
- Juana Norrild • Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos - Argentina
- Simão Oliveira • Instituto Politécnico de Leiria - Portugal
- Maribel Osorio • Universidad Autónoma del Estado de México - México
- Alexandre Panosso Netto • Universidad de San Pablo - Brasil
- Douglas Pearce • Victoria University of Wellington - Nueva Zelanda
- Mirian Rejowski • Universidad Anhembi Morumbi - Brasil
- María Luisa Rendón • Universidad del Centro - Perú
- Doris Ruschmann • Universidad do Vale do Itajaí - Brasil
- Eros Salinas Chávez • Universidad de La Habana - Cuba
- Agustín Santana Talavera • Universidad de La Laguna - España
- Miguel Seguí Llinàs • Universidad de las Islas Baleares - España
- María Jesús Such Devesa • Universidad de Alcalá - España
- Pablo Szmulewicz Espinosa • Universidad Austral de Chile - Chile
- Alicia Tagliorette • Universidad Nacional de la Patagonia Austral - Argentina
- Jean Max Tavares • Pontificia Universidad Católica de Minas - Brasil
- Raúl Valdez • Universidad de las Américas Puebla - México
- Fernando Vera Rebollo • Universidad de Alicante - España
- Alejandro Villar • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina
- Jorge Zamora • Universidad de Talca - Chile
- Sandra Zapata Aguirre • Universidad Colegio Mayor de Antioquía - Colombia

Estudios y Perspectivas en Turismo es una publicación con referato de aparición bimestral que analiza al turismo desde la óptica de las Ciencias Sociales y constituye un foro interdisciplinario para la expansión de las fronteras del conocimiento en la materia.

Los artículos son arbitrados anónimamente y lo expresado constituye la exclusiva responsabilidad de los autores. El equipo editorial toma todos los recaudos disponibles para asegurarse que el contenido de esta publicación sea correcto. Por lo tanto, no asume ninguna responsabilidad por las consecuencias derivadas de una interpretación no adecuada o que induzca al engaño.

Registro de la propiedad intelectual número 117307. Queda prohibida la reproducción y la transmisión total o parcial por cualquier sistema de recuperación o método - incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información - sin autorización escrita del editor según Ley 11.723.

Los lineamientos para la preparación de artículos se encuentran disponibles en www.cieturisticos.com.ar y en www.estudiosenturismo.com.ar donde se pueden descargar los volúmenes en formato PDF a partir del número 12.

Estudios y Perspectivas en Turismo se encuentra indizada en:

- C.I.R.E.T.
- Latindex
- Qualis
- SciELO
- Unired
- Redalyc
- EBSCO
- DIALNET
- Informe Académico y Academic OneFile
- Web of Science de Thomson Reuters

Ha sido incorporada al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas por Resolución 1071/07 del CONICET y renovada por el período agosto 2010 - julio 2013, según nota del 24 de noviembre de 2010 de CAICYT - CONICET.

© Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

© Regina Schlüter

CANJE Y SUSCRIPCIONES

Toda información relativa a suscripciones anteriores al Volumen 17 (año 2008) favor de dirigirse a Fernando García Cambeiro, Latin American Books & Serials: cambeiro@latbook.com.ar

Por cualquier otra información adicional dirigirse a:

Av. Libertador 774 · 6to "W" | Código Postal: C1001ABU - Buenos Aires - Argentina

Teléfono / fax: (5411) 4815-3222 | Email: cietcr@uolsinectis.com.ar

Sitios web: www.cieturisticos.com.ar | www.estudiosenturismo.com.ar

LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DE ARTÍCULOS

Estudios y Perspectivas en Turismo considerará para su publicación artículos que versen sobre los variados aspectos del fenómeno turístico: económicos, sociológicos, geográficos, antropológicos, psicológicos, etc.

Los trabajos recibidos serán sometidos a un arbitraje anónimo por lo cual deberán estar acompañados de una hoja en la que sólo consten los datos de filiación del/los autor/es (brevísimo currículum, dirección postal y dirección electrónica). Asimismo, se requerirá del compromiso de no remitir dicho trabajo simultáneamente a otros medios para su publicación.

Los artículos serán publicados en español con un resumen en español e inglés que no debe exceder las 250 palabras, incluyendo las palabras clave. Sin embargo, se recibirán originales en portugués. El resumen en inglés deberá estar precedido del título traducido.

La dirección de la revista se reserva el derecho de realizar cambios en la redacción. En caso de considerarse la no publicación de un trabajo se notificará al/los autor/es pero no se asume el compromiso de devolver los originales recibidos.

Forma de presentación. Los artículos deberán estar escritos Arial 10 en hojas tamaño A4, interlineado 1,5 y dejando amplios márgenes. Su extensión ideal es de 20 carillas debiendo hacer referencia a estudios concretos dejando de lado la retórica. En la redacción no se permite la utilización de la primera persona ya sea singular o plural (yo o nosotros). Los originales constarán de un resumen (con palabras clave), una introducción, un cuerpo con subtítulos los que no deberán estar numerados, una conclusión o comentario final y referencias bibliográficas. Si hubiere agradecimientos, éstos se incluirán antes de las referencias bibliográficas.

Las citas dentro del texto se individualizarán con el siguiente orden de datos: autor, fecha y página/s; por ejemplo (Schlüter, 2005: 143). No se aceptarán notas al pie de página. Los cuadros, gráficos y mapas serán incluidos al final y numerados con números arábigos en orden progresiva haciendo una clara referencia en el texto al lugar donde deberán ser insertados. Deberán estar hechos de manera tal que no requieran de ningún retoque posterior y ajustarse a las medidas de la página de Estudios y Perspectivas en Turismo. Por otra parte, se deberá citar la fuente debajo de cada uno; en Arial 9.

Con respecto a las referencias bibliográficas -en el caso de libros- es indispensable que se consignen siguiendo el orden alfabético del apellido de los autores, año de edición, título completo, editorial, ciudad. Ejemplo:

Schlüter, R. (2008) "Turismo. Una visión integradora". Ciet, Buenos Aires

En el caso de revistas el orden de los datos es el siguiente: apellido y nombre del/los autores, año, título del artículo, nombre de la publicación de la que proviene, número del volumen,

número de la revista entre paréntesis, numeración de las páginas que ocupa el artículo.
Ejemplo:

César Dachary, A. & Arnaiz Burne, S. M. (2006) "El estudio del turismo ¿Un paradigma en formación?" Estudios y Perspectivas en Turismo 15(2): 179-192

Los originales se enviarán por correo electrónico en formato Word al mail: <cietcr@uolsinectis.com.ar> con copia a <regina.cieturisticos@gmail.com>.

NO SE ACEPTARÁN TRABAJOS QUE NO SE AJUSTEN Estrictamente A ESTOS LINEAMIENTOS

INDICE**Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación..... 1***Douglas G. Pearce***Alineamiento estratégico****Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil 17***Paula Maines da Silva, Manuela Rósing Agostini y Leandro Marcio Langoski***Comportamiento e interrelación del turismo y el transporte aéreo en****Colombia 36***Oscar Díaz Olariaga y Alba Ligia López Rodríguez***Desarrollo turístico sostenible****Tren crucero del Ecuador 57***Johanna Gabriela Monge y Rosa María Yagüe Perales***La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero Español... 73***Raquel Huete, Matilde Brotons y María Carmen Sigüenza***DOCUMENTOS ESPECIALES****Cooperación y participación en el proceso de planificación y desarrollo
turístico. Un estudio de caso en comunidades étnico-rurales en el estado
de Paraná - Brasil 88***Poliana Cardozo, Diogo Fernandes, Joélcio Soares y Carla Holm*

MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS

Síntesis y evaluación

Douglas G. Pearce*
Victoria University of Wellington
Wellington, Nueva Zelanda

Resumen: Este artículo pretende ofrecer una revisión y evaluación sistemática de los diversos modelos de gestión de destinos y a partir de este análisis identificar algunos temas prioritarios de investigación. Según los factores supuestamente significativos, la articulación de las relaciones entre ellos y la configuración del modelo, es posible identificar cuatro clases de modelos de la gestión de destinos: 1) modelos generales o sistemas; 2) modelos de proceso; 3) modelos de funciones y 4) modelos organizacionales. Una síntesis de las características de estos modelos muestra que, aunque aparecen ciertas regularidades, los investigadores no han llegado aún a un consenso con respecto a la selección de factores a incluir, ni a la articulación de las relaciones entre ellos. Ningún modelo es completo, cada uno tiene sus fortalezas y sus limitaciones. Ahora hay que determinar la significancia relativa de los factores, justificar su inclusión y elaborar de una manera más amplia los distintos vínculos que puedan ocurrir. Mucho más trabajo queda pendiente para hacer caso de la naturaleza dinámica de la gestión de destinos y para incorporar este aspecto clave en los modelos. Para comprobar su validez y para profundizarlos, hay que utilizar estos modelos para orientar estudios empíricos acerca de la gestión de destinos.

PALABRAS CLAVE: gestión de destinos, modelos, sistemas, procesos, funciones, organizaciones.

Abstract: This article systematically reviews and evaluates different models of destination management and identifies research priorities based on this analysis. In terms of their supposedly significant features, the ways in which the relations between these are articulated and the model is configured, four classes of models can be identified: general models or systems; process models; functions models and organizational models. A synthesis of the characteristics of these models shows that although certain commonalities appear researchers have not yet reached a consensus on the factors to be included or on the articulation of the relationships between these. No model is complete; each one has its strengths and weaknesses. The inclusion of each of the factors needs to be justified, their relative significance determined and the links between them elaborated more fully. Much work remains to be done to take account of the dynamic nature of destination management and to incorporate this key aspect in the models. To strengthen them and to test their validity, the models must be used to guide empirical studies of destination management.

KEY WORDS: destination management, models, systems, processes, functions, organizations.

* Doctorat de troisième cycle, Université Aix-Marseille II, Aix-en-Provence, Francia. Profesor Emérito por la School of Management, Victoria University of Wellington, Wellington, Nueva Zelanda. E-mail: douglas.pearce@vuw.ac.nz

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han materializado, tanto en la investigación como en la práctica, múltiples modelos de la gestión de destinos. El crecimiento del interés por este tema refleja una preocupación no solamente por el desarrollo del turismo sino también por la necesidad de gestionarlo con el fin de asegurar que los destinos sean sustentables y competitivos. La diversidad de modelos que existe es una característica de una literatura emergente en la cual todavía no hay conceptos y modelos dominantes, y los investigadores siguen explorando numerosos caminos distintos. Es muy importante que tanto los investigadores como aquellos que tienen competencia en la gestión de destinos reconozcan que existe esta diversidad y que consideren cuidadosamente el modelo elegido. Éste puede determinar cuál es la problemática analizada, el foco de la gestión, quién o qué es gestionado, cuáles son las prioridades de la gestión y dónde se podrán encontrar soluciones. Es en este contexto que el presente artículo pretende ofrecer una revisión y evaluación sistemática acerca de los diversos modelos de gestión de destinos, para que a partir de este análisis se puedan identificar algunos temas prioritarios de investigación y ofrecer algunas sugerencias prácticas.

MODELOS

Para comenzar conviene abordar una pregunta central ¿qué es un modelo? De acuerdo con los eminentes geógrafos ingleses Chorley & Haggett (1967: 22) *“Un modelo es una estructuración simplificada de realidad que pretende presentar factores o relaciones supuestamente significativas en una forma generalizada.”* En el mismo sentido, Vera, López Palomeque, Marchena & Anton Clavé (2011: 425), geógrafos turísticos españoles, han constatado más recientemente que *“Un modelo representa un intento de simplificar a través de la identificación de las variables clave una realidad compleja y entender la relación que existe entre dichas variables.”*

Después, hay que considerar ¿por qué se quiere simplificar la realidad? Los destinos son fenómenos complejos cuya mera definición presenta desafíos (Pearce, 2014). Se tratan de un conjunto de productos, servicios y experiencias interdependientes ofrecidos por múltiples proveedores privados y organizaciones públicas en determinados lugares con un rango de escala que va desde lo local hasta lo macro-regional. A fin de gestionar los destinos hay que reducir esa complejidad y por eso los modelos resultan muy útiles.

En la investigación los modelos sirven como ayuda imprescindible para organizar todas las etapas de un proyecto (Pearce, 2012). Ayudan a organizar las ideas y teorías, el diseño de proyectos, la recopilación y el análisis de datos y la presentación de los resultados. De esa manera, el uso de modelos contribuye a mejorar la investigación mediante la identificación de los problemas claves y la utilización de tiempo y recursos con más eficacia para abordarlos. Es más, el uso de modelos otorga una comunicación más estructurada de los resultados, lo que facilita su entendimiento no sólo por

parte de otros investigadores sino por todos los diversos actores involucrados en la gestión de los destinos.

En la práctica, según González Cornejo & Rivas Ortega (2008: 11), los consultores que prepararon el plan de la gestión integral de destinos turísticos chilenos, un modelo puede ser *“Una forma de garantizar una gestión sustentable de destinos turísticos... una herramienta en la que de manera esquemática y simple se identifican las variables estratégicas y las interrelaciones que explican o permiten entender el funcionamiento de una situación (los destinos turísticos en este caso).”* A continuación (p.12), constatan que *“Un modelo de gestión es una herramienta que puede ayudar de manera significativa para lograr coordinaciones entre actores y orientarlos en su toma de decisiones relativas al desarrollo turístico del destino que comparten”*.

Siguiendo a Pearce (2012) se puede desarrollar un modelo mediante tres pasos fundamentales:

- 1) Identificar y evaluar los “factores supuestamente significativos”;
- 2) Establecer las relaciones entre ellos; y
- 3) Configurar y presentar estos factores y relaciones en una forma generalizada.

De igual manera, se pueden analizar y evaluar los modelos al contestar tres preguntas principales:

- ¿Cuáles son los factores incluidos en los diversos modelos de gestión de destino?
- ¿Cuáles son las relaciones entre estos factores?
- ¿Cómo se configuran los modelos?

En cuanto a los factores “supuestamente significativos”, luego de una amplia revisión de la literatura, Pearce (2015) identificó cuatro dimensiones de la gestión de destinos, cada una incorporando varios factores:

- 1) Una aproximación que engloba la necesidad de coordinar o integrar la oferta y la demanda y/o las múltiples agencias actoras.
- 2) El objetivo u objetivos de la gestión de destinos, de los cuales los más frecuentes son:
 - satisfacer los deseos y requisitos de los visitantes;
 - asegurar un desarrollo sustentable y
 - fortalecer la competitividad del destino a largo plazo.
- 3) Las múltiples funciones o actividades necesarias para lograr estos objetivos, tales como el marketing, la planificación y el desarrollo de productos.
- 4) Los entramados organizacionales y sistemas de gobernanza para efectuar estas funciones.

Además, ciertos autores subrayan la necesidad de hacer caso del contexto o entorno y de considerar la gestión en función de las características de cada destino (Barrado Timón, 2004; Fernández Tabales, 2004). Esta consideración pone de relieve la tensión entre la búsqueda de una forma generalizada y la aplicación de un modelo a casos específicos.

Según el enfoque de estos factores, la articulación de las relaciones entre ellos y la configuración del modelo, es posible identificar cuatro clases de modelos de gestión de destinos:

- 1) Modelos generales o sistemas;
- 2) Modelos de proceso;
- 3) Modelos de funciones y
- 4) Modelos organizacionales.

Se han desarrollado con más o menos rigurosidad los modelos que siguen. Ciertos parecen poseer una base sólida de investigación o conceptualización, por ejemplo los de Crouch & Ritchie (1999) y de San Gallen (Beritelli et al., 2015), mientras que en otros casos hace falta este fundamento (Wang, 2011). La evaluación de estos modelos necesita ser cuidadosa, ya que a veces el texto que los acompaña trata de ciertos aspectos que no figuran en el modelo mismo.

Modelos generales o sistemas

Uno de los modelos más conocidos y citados es el propuesto por Crouch & Ritchie en 1999 y que estos autores elaboraron con más detalles en 2003 (Ritchie & Crouch, 2003). Este no es un modelo de gestión de destinos *stricto sensu*, más bien es una conceptualización de la competitividad y de la sustentabilidad de los destinos. Se trata de un modelo jerárquico en el que la gestión de destinos constituye un nivel intermediario entre un nivel superior compuesto por la política, la planificación y el desarrollo del destino y un nivel inferior basado en los recursos y atractivos del destino. Según este modelo la gestión de destinos está compuesta por un conjunto de actividades diversas: organización, marketing, calidad del servicio, investigación, desarrollo de los recursos humanos, financiación, manejo de visitantes y gestión de recursos y de crisis. Los distintos niveles están vinculados en un sentido vertical, sin embargo el modelo no muestra las relaciones horizontales entre los diversos factores en cada nivel, por ejemplo las relaciones potenciales entre las diversas actividades de la gestión de destinos que los autores explican brevemente en el texto que acompaña la figura. El modelo de Crouch & Ritchie es un sistema abierto, ya que tiene en cuenta de una manera general la influencia del macro-entorno y el micro-entorno competitivo en el que un destino debe adaptarse para poder competir. Además, estos autores subrayan que estos entornos son muy dinámicos.

Wang (2011) toma una perspectiva claramente sistemática en su modelo sobre concepto y alcance del marketing y la gestión del destino. La base de este marco es el concepto del sistema turístico de Leiper (1979), en el cual el destino está vinculado al mercado por los flujos turísticos.

También es un sistema abierto, ya que estos elementos centrales están condicionados por las distintas influencias del entorno: económica, tecnológica, competitiva y otras. El modelo incluye ocho actividades –desarrollo de productos, comercialización de productos, comunicación de la imagen del destino, comportamiento del consumidor, política y planificación, gestión de actores, competitividad y sustentabilidad del destino, y gestión de seguridad y de crisis- pero Wang no diferencia entre las actividades que apoyan el marketing y las que respaldan la gestión de destinos y tampoco articula las relaciones entre ellas.

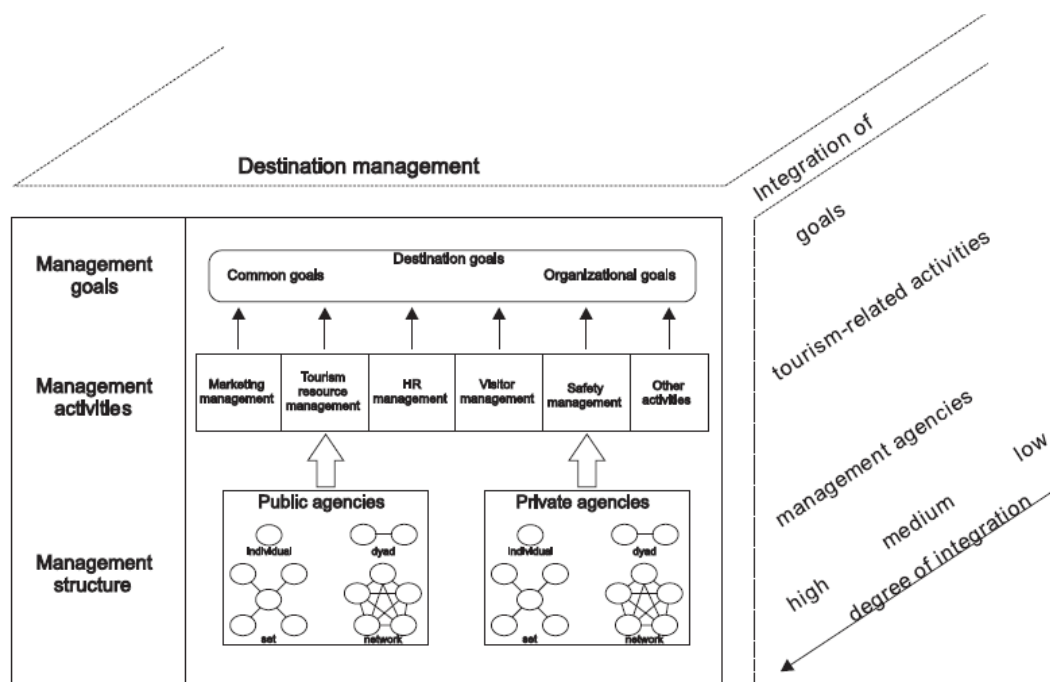
La Organización Mundial de Turismo (WTO, 2007) propone un modelo en el cual un organismo de gestión de destinos (OGD) lidera las empresas y coordina las actividades para poner en valor los diversos elementos del destino. Se destacan tres funciones principales: el marketing que atrae a los turistas, la entrega de servicios para satisfacer sus expectativas y la creación de un entorno que favorece el desarrollo del destino. Ésta es una diferencia conceptual significativa, ya que al revés de los modelos de Ritchie & Crouch (2003) y Wang (2011) que subrayan el impacto del entorno sobre la gestión del destino, el modelo de la OMT sugiere que el rol del OGD es tratar de modificar el entorno en favor del destino. Sin embargo, este modelo no retrata las relaciones entre las funciones ni tampoco incorpora los objetivos; a pesar de eso, el apartado que introduce el modelo sí los señala con la definición que sigue:

“La gestión de destinos es la gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico (atracciones, servicios, accesos, marketing y fijación de precios). La gestión de destinos utiliza un enfoque estratégico para vincular estos sectores que en ocasiones no tienen ninguna relación para lograr la mejor gestión de un destino. La gestión conjunta puede ayudar a evitar la duplicación de esfuerzos en los temas relacionados con la promoción, los servicios para los visitantes, la capacitación, el apoyo empresarial y con la identificación de cualquier tipo de vacío en la gestión que no se esté abordando”. (WTO, 2007: 4)

El marco conceptual de la gestión de destinos que propusieron Longjit & Pearce (2013) se organiza en función de tres aspectos fundamentales de gestión vinculados verticalmente: los objetivos, las actividades y las estructuras (Figura 1). Este marco diferencia entre los objetivos en común y los objetivos particulares que persiguen varias organizaciones para sus propios fines. El modelo incorpora actividades tales como la gestión de marketing, de recursos y de visitantes que emprenden varias organizaciones en el destino para lograr estos objetivos. En cuanto a las estructuras, este marco, a diferencia de muchos otros estudios, no se limita a los OGDs, sino más bien distingue entre las agencias públicas y privadas y presenta varios tipos de relaciones estructurales: “dyads”, “sets” y redes. El marco sugiere que pueden existir varios grados de integración de los objetivos, actividades y organizaciones. Algunos pueden estar integrados estrechamente, otros ocurren con poca o ninguna integración. Cuando aplicaron este marco al caso de Pattaya, un destino costero tailandés, los autores concluyeron que en general faltaba un alto grado

de integración de estos factores y por lo tanto dudaron que allá existiera una gestión amplia del destino.

Figura 1: Marco conceptual de la gestión de destinos



Fuente: Longjit & Pearce (2013)

Modelos de Proceso

A pesar del carácter dinámico de los sistemas, los modelos en el apartado previo no capturan explícitamente la naturaleza dinámica de la gestión de destinos. De acuerdo con Vera *et al.* (2011: 425), la gestión turística es “*un proceso continuo, de carácter cíclico*” que “*garantiza la aplicación de los instrumentos de planificación*”. En el mismo sentido González Cornejo & Rivas Ortega (2008: 27) definen un proceso como “*un conjunto de acciones lógicamente coordinadas en el tiempo y entre los actores que las deben ejecutar*”. Otros modelos sí presentan la gestión de destinos como un proceso y tratan de retratar este carácter dinámico.

Un manual australiano reciente (ARTN, s.f.) propone que “*Como cada proceso de gestión, la gestión de destinos involucra un proceso constante y continuo de la planificación, implementación, repaso y evaluación para asegurar que la visión sea optima y que se realicen los objetivos*”. Por lo tanto, el marco que acompaña esta afirmación se presenta de una manera explícita como un proceso; las flechas señalan la continuidad de los cuatro “campos de trabajo” o funciones. Aunque el marco no lo presente muy claramente, el texto subraya también que las cuatro funciones están interrelacionadas. Se dice, por ejemplo, que la investigación y análisis apoyan todos los aspectos del proceso de la gestión de destinos.

Más complejo es el modelo de Sainaghi (2006). Sainaghi sugiere que la cuestión clave con respecto a la gestión de destinos no es ¿Qué hacer? sino ¿Cómo hacerlo? Sainaghi (2006) distingue nítidamente entre el contenido de la gestión estratégica, la parte estática y el proceso o la parte dinámica. En el contexto del rol de los OGD, Sainaghi comenta que un proceso representa una acción que tiene un impacto sobre los recursos materiales (por ejemplo recursos financieros o físicos tales como tierra o edificios), inmateriales (tecnología, imagen, cultura) y humanos (competencias, motivos...). Varios actores (el gobierno local, el OGD, empresas...) disponen de estos recursos o son responsables por ellos. Después de presentar una matriz en la cual las celdas muestran el grado de influencia de los diversos actores entre los recursos y los procesos, Sainaghi propone un "Dynamic Destination Management Model" (modelo dinámico de gestión de destinos).

En este modelo las acciones del OGD, u otros actores, pueden modificar los recursos del destino según tres procesos:

1) procesos primarios que tienen una influencia sobre los recursos mediante:

- procesos operativos que involucran la gestión de la infraestructura, permiten acceso al destino y proporcionan alojamiento y varios servicios;
- procesos que crean nuevos productos, principalmente eventos y paquetes; y
- procesos de comunicación (marketing).

2) procesos de apoyo que respalden y hagan más eficaces los procesos primarios: el marketing interno, la capacitación y la investigación. Estos procesos pueden tener un impacto sobre los procesos primarios (por ejemplo, la investigación produce un mejor entendimiento de un problema que hace más eficaz un proceso primario) o un impacto sobre los recursos (por ejemplo la formación puede aumentar la calidad del personal de empresas sobre las cuales el OGD no tiene poder). De nuevo, las relaciones entre las funciones son verticales; el modelo no elabora las relaciones horizontales, por ejemplo las existentes entre el desarrollo de nuevos productos y comunicación.

Diferente e innovador es el modelo reciente propuesto por un grupo de investigadores suizos de San Gallen, el modelo SGDM (St Gallen Destination Management Model o Modelo San Gallen de Gestión de Destinos). En su nuevo libro los suizos descartan acercamientos tradicionales a la gestión de destinos que critican por su visión general, estática y rígida así como su enfoque en la oferta en lugares determinados (Beritelli, Bieger, Reinhold & Laesser, 2015). En cambio, proponen un acercamiento más flexible con un enfoque en la demanda, o sea, más exactamente en el análisis de los distintos flujos turísticos estratégicos a una escala local y manejable. Según los suizos, son estos flujos que activan la oferta y no al contrario. De ahí en adelante son estos flujos los que constituyen el objeto de una gestión más afinada en áreas que se llaman "*strategic business áreas*" (áreas estratégicas de negocios) y no un destino tradicional definido por límites administrativos ni por la

localización de la oferta (Beritelli, Bieger & Laesser, 2014). Es más, la gestión de cada flujo involucra ahora sólo los actores con un interés directo y no todos los actores en el destino. Sin embargo, es posible que dos o más flujos se superpongan y, por lo tanto, ciertos actores puedan participar de la gestión de varios flujos.

El modelo de San Gallenes implica un proceso de seis pasos:

- 1) Seguir a los visitantes y dibujar los mapas de los flujos.
- 2) Superponer los mapas de “geometría variable” y hacer estrategias.
- 3) Explorar las redes de la demanda y de la oferta e identificar los factores que influyen a los visitantes.
- 4) Establecer los procesos (principalmente de marketing) y repartir las tareas. ¿Qué hacer y quién va a hacerlo?
- 5) Organizar los recursos y negociar la responsabilidad.
- 6) Instalar y poner al día los pasos previos de manera continua según cada flujo que tendrá sus propios problemas y ritmos.

El modelo de San Gallen es original e interesante y proporciona muchos puntos de reflexión. Sin embargo, es más un modelo de marketing que un acercamiento a la gestión de destino, lo que no es sorprendente puesto que está basado en la demanda. No está muy claro, por ejemplo, ¿cómo hacer caso del conjunto de impactos que generan los flujos? Tampoco es muy evidente que podamos obtener fácilmente los datos detallados necesarios para analizar los flujos y preparar los mapas de base.

Modelos de Funciones

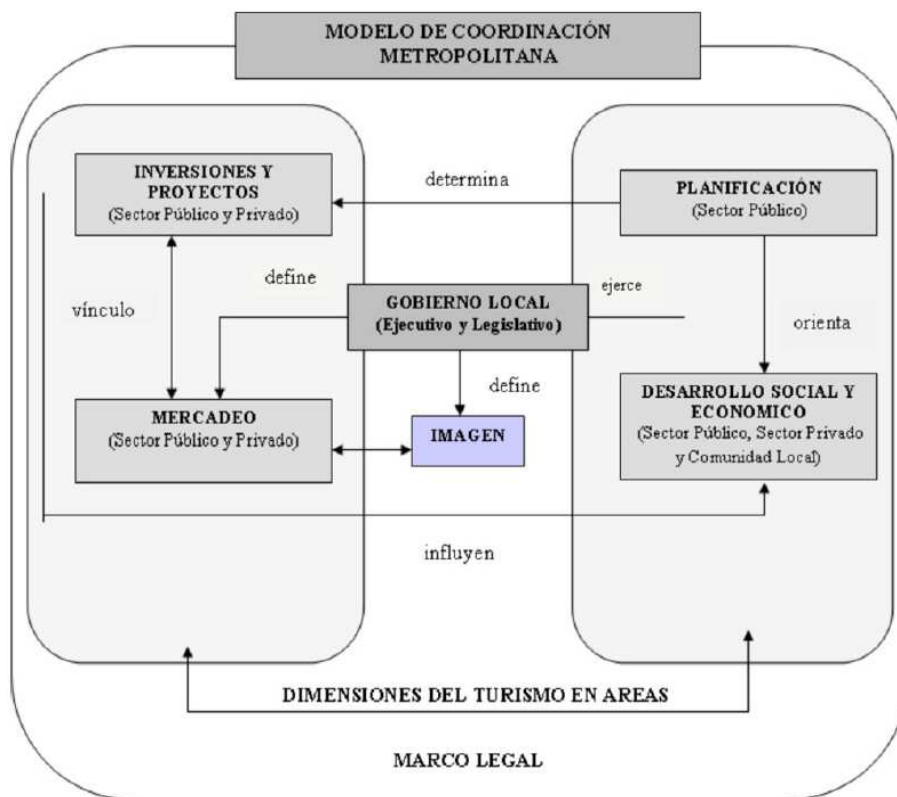
Las funciones son aspectos claves de la gestión de destinos ya que son estas actividades las que permiten la realización de los objetivos identificados. Es más, en la literatura se pueden identificar múltiples funciones potenciales y en los modelos anteriores, el número y tipo de las funciones incluidas varían de un modelo a otro al igual que los vínculos entre ellas. Otros modelos (Jamieson, 2006; van Niekerk, 2014) incluyen más funciones, aunque nuevamente no desarrollan de manera profunda cómo estas funciones están interrelacionadas.

Ciertos modelos tratan la gestión de destinos de una manera distinta. En los de Risteski, Kocovski & Arnaudov (2012) y de Dredge, Ford & Whitford (2011), la gestión de destinos no se presenta como una super función que se ubica sobre otras actividades como indican los modelos citados arriba, sino más bien se presentan como una función que se realiza en paralelo a otras (el desarrollo o marketing del destino) o que está interrelacionada con éstas. Eso constituye una diferencia conceptual y práctica significativa, dado que ahora no resulta evidente cómo se unen estas actividades. O sea que la función integradora de la gestión de los destinos destacada en los modelos previos está ausente. En cambio, estos modelos sí vinculan estas funciones a los objetivos. En el modelo de Risteski et al.

(2012), las tres funciones de la gestión, marketing y desarrollo y planificación se superponen a fin de fomentar un destino competitivo. En el modelo de Dredge et al. (2011) las tres funciones en paralelo están vinculadas a los objetivos tales como el desarrollo sustentable e inclusivo y la buena gobernanza.

En su modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas, Ornés Vásquez (2009) ofrece otra perspectiva acerca de las relaciones entre funciones diversas (Figura 2). Este modelo está compuesto por “cuatro componentes estratégicos [planificación; inversiones y proyectos; mercadeo; y desarrollo social y económico] a partir de los cuales definirán las líneas de acción y prioridades” (OrnésVásquez, 2009: 103). Lo interesante en el contexto presente se radica en las conexiones entre los componentes y en los verbos activos que la autora usa para explicar las conexiones: determina, define, ejerce, influye, orienta.... Así, la planificación determina las inversiones y proyectos, los cuales a su vez están vinculados con el mercadeo e influyen el desarrollo social y económico. De esa manera estas acciones en su conjunto favorecen la coordinación, factor clave en la gestión de destinos. Aunque Ornés Vásquez no entre en los detalles de estos vínculos, su modelo y el uso de tales términos llaman la atención en relación a la necesidad de ir más allá de meras flechas, y explorar y elaborar la naturaleza de las relaciones que las flechas representan.

Figura 2: Modelo de coordinación de la gestión turística del distrito metropolitano de Caracas



Fuente: Ornés Vásquez, S. (2009)

A partir de una revisión de la literatura e investigaciones empíricas en Nueva Zelanda, Pearce (en prensa) pretende identificar las funciones claves de la gestión de destinos y aclarar de una manera más explícita y sistemática las relaciones entre ellas en un marco conceptual acerca de la interdependencia de las funciones. El marco pretende también situar el destino en su entorno y diferenciar entre las funciones asociadas con el sector turístico que se encuentran mayormente dentro del destino, y aquellas orientadas a la gestión de la interface entre el destino y su entorno o territorio (*interface management*). La gestión de destinos tiene un rol integrador que engloba funciones orientadas a la demanda (el marketing del destino y la entrega de información), a la oferta (el desarrollo de productos y tareas operativas) y a la oferta y la demanda en su conjunto (investigación y capacitación). Varias funciones pueden ocurrir en el destino y en el entorno, por ejemplo asuntos operativos tales como los que afectan la circulación tanto de los turistas como de otros viajeros. Sin embargo, son las funciones de *interface management* – facilitación, planificación, consulta, *advocacy* (lobbying) y gestión del ambiente – las que se dirigen más directamente al cruce entre destino y entorno. La planificación territorial, por ejemplo, debe hacer caso de los requisitos e impactos del sector turístico.

Existen diversos vínculos entre estas funciones. Los vínculos más importantes son los que mantienen un equilibrio entre la oferta y la demanda y los que tocan a la inserción del destino en su territorio. En los casos neozelandeses, el desarrollo de productos se manifestó como una función clave, una función apoyada por el marketing, la investigación, la capacitación y la facilitación en los procesos de planificación y ordenamiento. En cuanto a los proyectos de infraestructura, sobre todo en los de gran tamaño, es imprescindible que se escuche la voz del sector turístico en el proceso de planificación mediante los canales de consulta y el apoyo de investigación y de marketing. La importancia relativa de estas funciones y la naturaleza y el grado de interdependencia entre ellas variarán de un destino al otro según la escala y nivel de desarrollo turístico así como el grado en que el destino domina el territorio y se inserta en el mismo (Barrado Timón, 2004; Fernández Tabales, 2004; Pearce, 2014).

Modelos organizacionales

Las diversas funciones de la gestión de destinos están llevadas a cabo por ciertos actores y por lo tanto una cuarta clase de modelos destaca los aspectos organizacionales o sistemas de gobernanza de los destinos. Estos modelos se encuentran sobre todo en los informes de consultorías o documentos tales como planes y estrategias turísticos. Específicamente, abordan las variadas formas que pueden tomar los entramados institucionales o recomiendan una estructura organizacional para un destino en particular.

El informe de ROS Development y Planning (2008) ofrece una síntesis comprensiva y útil de los diversos modelos españoles. Según este informe hay dos grandes grupos de variables que definen estos modelos: las que tratan de la organización del ente y las que consideran los métodos o

instrumentos de gestión. En cuanto a la organización, se identifican dos tipologías básicas en función de cómo se define el organigrama: una organización funcional o clásica y una organización matricial o por proyectos/productos. Las dos tipologías extremas de los métodos o instrumentos de gestión son “la Gestión Administrativa más propia de los sistemas de la Administración Pública Local” y la “Gestión Corporativa, más cercana a los sistemas de una corporación moderna enfocada el mercado”.

Este informe diferencia también dos modelos en función de las competencias asignadas a los entes de gestión: el modelo integral (amplitud de funciones), como la forma dominante en España, y el modelo especializado (funciones especializadas) que ocurre en algunos grandes destinos turísticos internacionales tales como Londres y Amsterdam.

El contexto administrativo y jurídico tendrá también una influencia fuerte sobre los entramados de países o destinos diferentes, como se ve en los modelos propuestos para Chile (González Cornejo & Rivas Ortega, 2008) y México (Secretaría de Turismo, s.f.).

SÍNTESIS

La Tabla 1 proporciona una síntesis de los factores claves en la diversidad de modelos de gestión de destinos presentados previamente. Algunos toman una perspectiva general, otros tienen un foco más específico. Ambas aproximaciones son válidas: los generales dan una vista más amplia, los más específicos ponen de relieve con más detalles aspectos particulares, tales como las funciones o estructuras organizacionales. Aunque ciertas regularidades aparecen en la tabla, los investigadores no han llegado aún a un consenso con respecto a la selección de factores a incluir, así como tampoco a la articulación de las relaciones entre ellas. Por ejemplo, casi todos los modelos incluyen funciones, pero el número y la naturaleza de éstas varían de un modelo al otro; ciertos dan importancia a las relaciones entre las funciones (los de Ornés Vásquez, 2009 y Pearce, en prensa), mientras que otros omiten estos vínculos (los de Wang, 2011 y la OMT, 2007).

Entonces, ¿qué se debe hacer ahora para avanzar la investigación en este campo? Tres líneas principales de investigación merecen atención.

1) Dado que los modelos representan los factores “supuestamente significativos” (Chorley & Haggett, 1967: 22) o las “variables clave” (Vera et al., 2011: 425), hay que determinar su significancia con más claridad y justificar más explícitamente los factores o variables incluidos. En general, los modelos actuales no indican la importancia relativa de los factores ni distinguen entre variables de la misma categoría en la manera de Sainaghi (2006), cuyo modelo diferencia entre procesos primarios e indirectos (los de apoyo) o el modelo de Longjit & Pearce (2013) que distingue entre objetivos particulares y comunes.

Tabla 1: Síntesis de los factores en los modelos de gestión de destinos

	Aproximación	Objetivos	Funciones	Organización	Entorno
Autores					
Crouch & Ritchie (1999)	modelo de competitividad	si	si		si
Wang (2011)	sistema	En texto	si		si
Longjit & Pearce (2007)	marco conceptual	si	si	si	
WTO (2007)	modelo	En texto	si	si	si
Sainaghi (2006)	Modelo dinámico	En texto	si		
ARTN (s.f.)	proceso	En texto	si		
Beritelli et al. (2015)	proceso		si	si	si
Jamieson (2006)	flujograma	si	si		
van Niekirk (2014)	Marco teórico		si		
Dredge et al. (2011)	marco	si	si	si	
Risteski et al. (2012)	diagrama Venn	si	si		
Pearce (en prensa)	marco de funciones		si		si
Ornés Vásquez (2009)	modelo de coordinación	si	si		si
ROS Devpt & Planning (2008)	organigrama		si	si	
González & Rivas (2008)	organigrama			si	
Secretaría de Turismo (s.f)	organigrama		si	si	

Fuente: Elaboración propia

2) Otra característica fundamental de los modelos según Chorley & Haggett (1967) y Vera et al. (2011) es que ellos demuestran las relaciones entre los factores o variables. En este aspecto existe mucha variación en los modelos de la gestión de destinos y mucho trabajo queda por hacer para elaborar de manera más amplia los distintos vínculos que puedan ocurrir. En particular, si se quiere que los objetivos se cumplan hay que vincularlos con las funciones y los actores u organizaciones involucradas. Es más, es necesario ir más allá de la mera incorporación de los vínculos mediante flechas y tratar de explicar y demostrar la naturaleza de éstos como lo ha hecho Ornés Vásquez (2009), pero con mayor profundidad. La fuerza y dirección de la relaciones merecen atención también. ¿Es que el entorno influye la gestión de destinos (modelos de Crouch & Ritchie, 1999 y Wang, 2011)? o ¿es que un OGD debe tratar de cambiar su entorno (modelo OMT (WTO, 2007)?

3) Los destinos son lugares dinámicos (Pearce, 2014) y los modelos de proceso destacan la naturaleza dinámica de la gestión de destinos pero mucho más trabajo queda pendiente para abordar este aspecto clave e incorporarlo. De acuerdo con Vera et al. (2011) y González Cornejo & Rivas Ortega (2008), la gestión de destinos no cesa con la preparación de una estrategia o un plan que esboce los objetivos, funciones y un entramado organizacional, lo que ocurre frecuentemente en la práctica (Pearce, 2015). Más bien, es una actividad continua y constante y los modelos deberían demostrar esta continuidad de acciones.

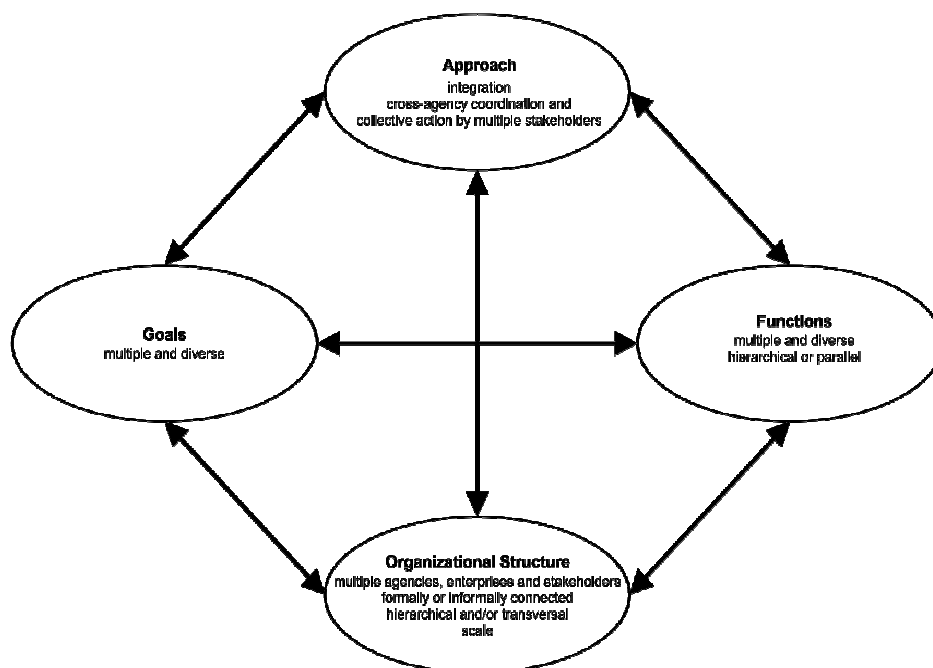
Obviamente, cualquier esfuerzo para incorporar todos estos aspectos debe afrontar el desafío de mantener un equilibrio entre la reducción de la complejidad de los destinos y la necesidad de retener

detalles suficientes y vínculos adecuados para no perder toda conexión con la realidad. También existe una tensión entre la elaboración de modelos generalizados y la aplicación de un modelo a casos específicos donde hay que hacer caso del contexto local o regional. ¿Acaso los investigadores no llegarán nunca a un acuerdo con respecto al conjunto de factores significativos y sus interrelaciones y por lo tanto no llegarán a formular un modelo comprensivo y universal que se pueda aplicar a cada destino y cada problema? Los modelos que incorporan el entorno y que toman en cuenta cómo el destino se inserta en el territorio reconocen este problema y la inclusión de estos aspectos ofrecen una medida para adaptar acciones generales a casos particulares. Sin embargo, hay mucha investigación por hacer a fin de entender mejor la influencia del entorno y por lo tanto hacer las modificaciones adecuadas a un modelo general para aplicarlo a un destino particular.

UN MARCO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE DESTINOS

Otro camino por delante es adoptar una postura más abierta mediante un marco que retrata los factores principales y las relaciones entre ellas, pero que deja a los actores relevantes en cada caso las decisiones con respecto al contenido específico. Este es el sentido que propone Pearce (2015) en un modelo más general. No es un modelo de la gestión de destinos sino un modelo para la gestión de destinos. Este modelo está compuesto por las cuatro dimensiones interrelacionadas derivadas de la revisión de la literatura: una aproximación, los objetivos, las funciones y la organización o sistemas de gobernanza. Ahora el modelo constituye un marco para una discusión sistemática de las alternativas apropiadas para cada dimensión y la toma de decisiones respecto a los factores específicos a incluir (Figura 3).

Figura 3: Un marco para la gestión de destinos



Fuente: Pearce (2015)

La discusión sería orientada por una serie de preguntas asociadas con las cuatro dimensiones:

- ¿Cuál es la aproximación? – ¿un sistema, un proceso, un marco?
- ¿Cuál será el proceso para lograr la integración o colaboración requerida?
- ¿Cuáles serán los objetivos de la gestión del destino?
- ¿De quiénes son estos objetivos?
- ¿Cuáles son las funciones necesarias para lograr una gestión exitosa del destino?
- ¿Es la gestión de destinos una “super función” que incorpora la gestión de otras funciones (planificación, marketing, desarrollo...) o una función paralela a otras?
- ¿Cómo se pueden vincular las funciones?
- ¿Quién tiene la competencia en cada función?
- ¿Cómo se debe gestionar el destino?
- ¿Es adecuado el entramado organizacional actual o se necesitan nuevas estructuras?
- ¿Tendrá una estructura jerárquica o transversal?
- ¿Cuál será la escala apropiada?

Y, sobre todo, hay que considerar las relaciones entre estas dimensiones y los factores. Para lograr los objetivos, por ejemplo, se tendrá que identificar y llevar a cabo las funciones apropiadas y para llevar a cabo estas funciones se necesitará un entramado organizacional eficaz. O, inverso, la aproximación podría condicionar el entramado organizacional. Tal como señalan Manente & Cerato (1999: 189) *“Los destinos que quieren implementar un sistema de gestión, primero necesitan estar conscientes del hecho que son un sistema”*. En este sentido, tras analizar sus casos de estudio italianos, Sainaghi (2006: 1061) concluyó que *“el éxito de un distrito es principalmente una función de la capacidad de los actores ‘hacer un sistema’ y trabajar hacia metas compartidas”*.

CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática ha puesto de manifiesto la amplia gama de modelos de gestión de destinos que existe hoy. El número y la diversidad de estos modelos reflejan una literatura emergente en la cual aún no hay conceptos y modelos dominantes, al tiempo que investigadores de varios países siguen explorando numerosos caminos distintos. Como esta revisión ha demostrado, ningún modelo es completo, cada uno tiene sus fortalezas y limitaciones.

En algunos casos (Longjit & Pearce, 2013; Sainaghi, 2006) los modelos han dirigido la investigación y han permitido una evaluación del estado de la gestión de dichos destinos. Sin embargo, en general los modelos hasta ahora resultan de la investigación y no han orientado los estudios.

Ahora, para comprobar su validez y profundizarlos hay que utilizar estos modelos para orientar estudios empíricos. Pero, dado los múltiples modelos en la literatura, hay que elegir cuidadosamente

el modelo o los modelos pertinentes. Los ejemplos y comentarios en este artículo pueden ayudar a este proceso y fomentar un debate más general y crítico de este tema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTN** (s.f.) "The guide to best practice destination management". Australian Regional Tourism Network, Woonona
- Barrado Timón, D. A.** (2004) "El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico-territorial". *Estudios Turísticos* (160): 45-68
- Beritelli, P.; Bieger, T. & Laesser, C.** (2014) "The new frontiers of destination management: applying variable geometry as a function-based approach". *Journal of Travel Research* 53(4): 403-417
- Beritelli, P.; Bieger, T.; Reinhold, S. & Laesser, C.** (2015) "The St. Gallen model for destination management". IMP-HSG, St Gallen
- Chorley, R. J. & Haggett, P.** (1967) "Models in geography". Methuen, London
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B.** (1999) "Tourism, competitiveness and societal prosperity". *Journal of Business Research* 44(3): 137-152
- Dredge, D.; Ford, E.-J. & Whitford, M.** (2011) "Managing local tourism: building sustainable tourism management practices across local government divides". *Tourism and Hospitality Research* 12(2): 101-116
- Fernández Tabales, A.** (2004) "Turismo y ordenación del territorio". *Quaderns de Política Económica* 7: 35-47
- González Cornejo, R. & Rivas Ortega, H.** (2008) "Modelo de gestión integral de destinos turísticos". SERNATUR, Santiago
- Jamieson, W.** (2006) "Community destination management in developing economies". Haworth Hospitality Press, New York
- Leiper, N.** (1979) "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourism industry". *Annals of Tourism Research*, 6(4): 390-407
- Longjit, C. & Pearce, D. G.** (2013) "Managing a mature coastal destination:Pattaya, Thailand". *Journal of Destination Marketing & Management* 2-3(2):165-175
- Manente, M. & Cerato, M.** (1999) "Understanding the destination as a system: a proposed methodology". *Turizam* 47(3): 188-209
- Ornés Vásquez, S.** (2009) "La gestión pública del turismo en el distrito metropolitano de Caracas: fortalezas, debilidades y nuevos desafíos". *GestiónTurística* 12: 85 – 108
- Pearce, D. G.** (2012) "Frameworks for tourism research". CABI, Wallingford
- Pearce, D. G.** (2014) "Destinos turísticos: conceptos e implicaciones para su gestión en tiempos de cambio". En: Cànoves, G. & López Palomeque, F. (Eds.) *Turismo y territorio: innovación, renovación y desafíos*. Tirant Humanidades, Valencia, pp. 21-34
- Pearce, D.G.** (2015) "Plans and practitioners' perspectives in New Zealand". *Tourism Planning & Development*. DOI:10.1080/21568316.2015.1076511

Pearce, D.G (in press) "Interdependent destination management functions". Tourism Recreation Research

Risteski, M.; Kocevski, J. & Arnaudove, K. (2012) "Spatial planning and sustainable development as basis for developing competitive tourist destinations". Procedia-Social and Behavioral Sciences 44: 375-386

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003) "The competitive destination: a sustainable tourism perspective". CABI, Wallingford

ROS Development and Planning S.L. (2008) "Modelos de gestión turística local: principios y prácticas". Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo, Madrid

Sainaghi, R. (2006) "From contents to processes: versus a dynamic destination management model (DDMM)". Tourism Management 27(5): 1053-1063

Secretaría de Turismo (s.f) "Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal". Ciudad de México

van Niekerk, M. (2014) "The role of the public sector in tourism destination management from a network relationship approach". Tourism Analysis 19(6): 701-718

Vera, J. F.; López Palomeque, F.; Marchena, M. J. & Anton Clavé, S. (2011) "Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos". Tirant Lo Blanch, Valencia

Wang, Y. (2011) "Destination marketing and management: concepts, structures and roles". En: Wang, Y. & Pizam, A. (Eds.) Destination marketing and management: theories and applications. CABI, Wallingford, pp. 1-20

WTO - World Tourism Organization (2007) "A practical guide to tourism destination management". Madrid

Recibido el 17 de octubre de 2015

Reenviado el 30 de octubre de 2015

Aceptado el 05 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**Un estudio de caso en la Ruta Romántica - Brasil***Paula Maines da Silva***UNISINOS y ULBRA**Canoas, Brasil**Manuela Rösing Agostini****UNISINOS e IFECT**Passo Fundo, Brasil**Leandro Marcio Langoski*****UNISINOS y URI**Erechim, Brasil*

Resumen: Este estudio busca analizar la forma en que los diferentes actores integrantes de la Ruta Romántica/ RS, desarrollaron sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si existe un alineamiento estratégico entre los municipios y la OSCIP para mantener la ruta. Se buscó un marco teórico sobre las relaciones inter-organizacionales, la estrategia colectiva y el alineamiento estratégico. La estrategia de investigación fue un estudio de caso único, utilizando un abordaje interpretativo con datos cualitativos. Se concluye que existen evidencias del alineamiento estratégico como la participación, liderazgo, comunicación clara y compromiso; mientras que la falta de formalización de las estrategias impide un alineamiento estratégico pleno.

PALABRAS CLAVE: Relaciones interorganizacionales, estrategias colectivas, alineamiento estratégico.

Abstract: Strategic Alignment: A Case Study on the Romantic Road. This study aims to analyze the way that different actors, members of the Romantic Route/RS, developed their individual and collective strategies and identify if there is strategic alignment between the cities and the OSCIP that keeps the route. In this way, it sought theoretical references in inter-organizational relations, collective strategy and strategic alignment. The research strategy was a single case study, using an interpretative approach with qualitative data. As research results it concluded that there is evidence of strategic alignment, such as participation, leadership, clear communication and commitment; however, the lack of formalization of strategies inhibits one full strategic alignment.

KEY WORDS: Inter-organizational relations, collective strategies, strategic alignment.

* Doctoranda en Administración en la UNISINOS (Universidad del Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil). Posee una Maestría en Administración por la misma institución. Se desempeña como Profesora en la Universidad Luterana do Brasil (ULBRA), Canoas, Brasil y Directora de Educación a Distancia (EAD) en la ULBRA. E-mail: paulam@cpovo.net

** Doctoranda en Administración en la UNISINOS (Universidad del Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil). Posee una Maestría en Administración por la UCS (Universidad de Caxias do Sul, Brasil). Se desempeña como profesora en el Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil; e investigadora en los grupos de estudio en Emprendedorismo e Innovación Social de la UNISINOS y GERAR. E-mail: manuagostini@yahoo.com.br

*** Doctorando en Administración en la UNISINOS (Universidad del Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil). Posee una Maestría en Administración por la misma institución. Se desempeña como Profesor y Coordinador de la carrera de Administración en la Fundação Regional Integrada (URI), Erechim, Brasil. E-mail: leandrom@uri.com.br

INTRODUCCIÓN

Las relaciones entre las organizaciones han cambiado a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta que algunas empresas dejaron de actuar de forma aislada para establecer asociaciones con otras organizaciones. La atención de las investigaciones actuales se ha dirigido hacia la relación de otros actores en este contexto, que van más allá de la iniciativa privada, como el poder público, las organizaciones no gubernamentales, las entidades de clase, entre otros. En esta nueva configuración de relación interorganizacional se identifica un bache en relación al estudio de las estrategias establecidas por estos actores, sea a nivel individual o colectivo.

Las relaciones inter-organizacionales han presentado una amplia variedad de abordajes, que van desde las dimensiones sociales hasta las económicas y organizacionales (Grandori & Soda, 1995). Estas relaciones pueden presentar una serie de actores involucrados, no sólo empresas sino sectores de la sociedad civil, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), asociaciones, comunidad, entre otros (Geddes, 2008). En este sentido, se presentan muchas ventajas como el intercambio de ideas, innovaciones, adquisición de nuevos recursos y aumento de la legitimidad de los procesos de gobernanza (Benington, 2001).

En este proceso de mejora de las relaciones inter-organizacionales, las estrategias colectivas son analizadas por una lente alternativa a la estrategia tradicional, de competitividad entre organizaciones. En este abordaje, las organizaciones son comprendidas como miembros de una colectividad inter-organizacional por medio de la cual se comparten informaciones y recursos (Astley & Fombrun, 1983). Las estrategias colectivas son vistas de dos formas, una informal que resulta de interacciones espontáneas y otra formal basada en acuerdos o asociaciones. La informal es una gran red inter-organizacional y la formal es el resultado de colaboraciones y resoluciones de dependencias mutuas con un moderado nivel de formalidad. Estas relaciones respetan la interdependencia administrativa y su mayor beneficio es la comunicación y los lazos, dando mayor estabilidad al ambiente para la toma de decisiones (Guimarães, 2003).

Estas estrategias colectivas necesitan un alineamiento estratégico entre las organizaciones que están trabajando en redes inter-organizacionales. Así, el alineamiento estratégico debe ser una búsqueda constante, pues la estrategia debe dejar de ser algo individual para ser concebida de forma colectiva en busca de objetivos comunes (Bortolasso, Verschoore & Antunes, 2010). Para que el alineamiento estratégico sea implementado y medido deben considerarse criterios tales como la comunicación organizacional, medidas de valores y competencias, capacidad de gobernanza, evaluación de las asociaciones, integración entre la estructura y las unidades de la organización y habilidades de los recursos humanos (Gonçalves, Antunes, Isidro Filho & Oliveira, 2013).

En este contexto, este estudio contribuye a la aproximación entre los conceptos de relaciones inter-organizacionales, estrategias colectivas y alineamiento estratégico, procurando elucidar en un

contexto específico un formato que identifique las dimensiones analizadas por los actores de la Ruta Romántica (RR) en la constitución de sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si el alineamiento aparece como herramienta para mejorar estas relaciones y consolidar las estrategias colectivas.

Se entiende que el alineamiento estratégico entre los municipios y la RR podrá intensificar las acciones y mejorar las relaciones entre los integrantes de la asociación, posibilitando un mejor desempeño en las acciones individuales y colectivas de los miembros. En este sentido, las estrategias individuales y colectivas deben estar alineadas para constituir una unidad de acciones que promueva el desarrollo del turismo de la región.

A partir de este escenario el objeto de estudio será desarrollado buscando analizar de qué forma los diferentes actores integrantes de una ruta turística establecen sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si hay un alineamiento estratégico entre los municipios y la asociación. Así, la pregunta de investigación propuesta es: ¿Existe un alineamiento estratégico entre los actores de la Ruta Romántica que conduzca a una estrategia colectiva?

El objeto de investigación analizado es una ruta turística en el Estado de Rio Grande do Sul, localizada entre la planicie del Vale do Sinos y la Serra Gaúcha, a aproximadamente 40 km de Porto Alegre - Brasil. La Ruta Romántica abarca 14 municipios y se destaca por el incentivo de la cultura alemana con actividades variadas como ecoturismo, deportes extremos, ferias comerciales, gastronomía, eventos y fiestas típicas.

A fin de responder al problema de investigación y fundamentar los objetivos propuestos, este artículo utiliza un abordaje predominantemente interpretativo como procedimiento metodológico, mediante un estudio de caso único en la Ruta Romántica. La recolección y el análisis de los datos son cualitativos. Se utilizaron dos instrumentos de recolección, entrevistas semiestructuradas y cuestionario; los cuales fueron aplicados en 13 municipios pertenecientes a la RR incluyendo al Presidente de la RR. Las entrevistas fueron realizadas por los investigadores en los meses de octubre y noviembre de 2013. Luego, se les solicitó a los entrevistados que respondieran un cuestionario con preguntas cerradas en escala *likert*, a fin de profundizar el tema sobre alineamiento estratégico.

Este artículo está estructurado sobre una revisión teórica basada en las relaciones interorganizacionales, las estrategias colectivas y el alineamiento estratégico. Luego se presentan los procedimientos metodológicos utilizados para la investigación, seguidos del análisis de los resultados y finalmente se exponen las principales conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Relaciones inter-organizacionales y estrategias colectivas

La bibliografía sobre redes inter-organizacionales presenta un vasto abordaje de las dimensiones sociales, económicas y organizacionales, además de diferentes formas de coordinación (Grandori & Soda, 1995), en una perspectiva de pareja, es decir de empresa con empresa. Estas relaciones pueden ocurrir a nivel local y regional del desarrollo, involucrando una gama de actores de la comunidad y de la sociedad civil, del sector público, de la iniciativa privada, de ONGs, de asociaciones, etc. (Geddes, 2008).

Geddes (2008) menciona que las asociaciones locales se están tornando cada vez más variadas y pueden variar en relación a:

- Competencias, responsabilidades y recursos: en lo que se refiere al papel/actividad relevante que tendrá en la sociedad, como por ejemplo el fomento al desarrollo económico para reducir la pobreza. Algunas asociaciones pueden tener una dimensión más estratégica y otras más operativa;
- La escala espacial en la que opera: pudiendo ocurrir a nivel de gran escala, regional y sub-nacional; asociaciones a escala urbana o en la ciudad-región; y asociaciones a nivel local y barrios;
- Las organizaciones y los intereses de los socios: son asociaciones que se dan en las esferas del estado (sector público), del mercado (tanto negocios como intereses de sindicatos) y de la sociedad civil (ONGs y comunidades);
- Y en la amplia forma en que ocurre la colaboración.

Las asociaciones presentan una serie de ventajas pues ayudan a resolver problemas a partir de abordajes, experiencias y conocimientos de los involucrados; surgen innovaciones a partir del intercambio de ideas y formas de trabajo conjunto; se pueden abrir posibilidades de adquirir nuevos recursos (financieros u otros); el trabajo en conjunto reduce el riesgo de fracaso de la política y reduce el riesgo de exposición de la organización; y aumenta la legitimidad de los procesos de gobernanza a través de la alianza de los actores por detrás del proceso político (Benington, 2001).

En términos de relaciones inter-organizacionales con agencias gubernamentales las organizaciones voluntarias desempeñan roles diferentes. En principio están involucrados en la prestación de servicios, algunas veces también tienen un contrato en el cual la organización financiadora (gobierno y/o fundaciones) les dice qué servicios brindar y cómo deben hacerlo. El segundo rol se refiere a trabajar activamente con el gobierno y otros individuos, grupos y organizaciones en la toma de decisiones en relación a la prestación de servicios y al desarrollo de

soluciones innovadoras para cambiar los sistemas de prestación de servicios existentes actualmente (Keast & Waterhouse, 2006).

La actuación de las organizaciones voluntarias puede ser a nivel local, nacional o internacional. En el nivel local se enfocan en la prestación de servicios y también en el desarrollo de la comunidad; en el nivel nacional procuran cambios en la legislación nacional en materia de salud, bienestar y educación; y en el nivel internacional las grandes organizaciones o las ONGs se han convertido en una gran fuerza en el escenario internacional. Como ejemplos a destacar se pueden mencionar la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y el Banco Mundial (Keast & Waterhouse, 2006).

Así, en las asociaciones establecidas por diferentes actores es necesario conocer los distintos intereses de los participantes e identificar los factores que estimulan o inhiben estas relaciones. En la bibliografía aparecen diferentes posibilidades de analizar estas relaciones, como es el caso de la estrategia. Astley & Fombrun (1983) proponen una lectura innovadora sobre la estrategia al identificar un rol diferenciado sobre el desempeño de las organizaciones como miembros integrantes de una colectividad inter-organizacional. De esta forma, los autores discuten la movilización colectiva de acciones y recursos orientados a compartir acciones entre los miembros de redes inter-organizacionales, superando la idea de que las organizaciones deben poseer sólo relaciones competitivas. El concepto de estrategias colectivas introduce la idea de que la información compartida entre la colectividad será mejor aprovechada que las decisiones tomadas individualmente, destacando la participación comprometida de los líderes organizacionales en estos acuerdos colectivos.

Para conocer la relación entre varios actores es necesario identificar qué tipo de ganancias se están produciendo, teniendo en cuenta las estrategias de colectivización consideradas a partir de cuatro tipos de situaciones de ciclo de vida ambiental en el mercado: crecimiento de suma positiva; madurez de suma cero; declinación de suma negativa; y transformable a un crecimiento de suma positiva (Nielsen, 1988).

La suma positiva, la suma cero y la suma negativa surgen de la teoría de los juegos propuesta por Von Neumann & Morgenstern's en 1944. En un juego de suma positiva con dos o más jugadores es posible que todos aumenten los beneficios que reciben por jugar el juego, o sea que todos los jugadores pueden ganar. En un juego de suma cero el tamaño de la "torta" permanece igual a través del tiempo de tal forma que para que un jugador gane más recompensas otro jugador debe perderlas. En un juego de suma negativa el tamaño de la rebanada de mercado disminuye a través del tiempo de tal forma que para que un jugador mantenga lo que tiene es necesario que otro jugador pierda (Nielsen, 1988).

Astley & Fombrun (1983) dicen que el ambiente de las sociedades modernas es cada vez más turbulento y sus elementos están cada vez más interconectados y dependientes. Esta turbulencia se da a partir de las interdependencias ambientales que surgen y permanecen oscuras para la organización. Existen ambientes turbulentos cuando las organizaciones tienen dificultades para elegir un camino de acción viable. Así surge la necesidad de una estrategia colectiva para ayudar a las organizaciones. Para Bresser & Harl (1986) la literatura presenta algunas tendencias de los resultados disfuncionales de las estrategias colectivas como es la reducción de la flexibilidad estratégica, para aumentar el impacto de las perturbaciones externas, reducir la adaptabilidad organizacional y atraer nuevos participantes.

En la adopción de estrategias colectivas las empresas logran alcanzar y sustentar diferenciales competitivos por medio de las siguientes ventajas: aprendizaje mutuo en el desarrollo de nuevos productos y procesos; co-especialidad en la explotación de nuevos nichos de mercado; mejor flujo de información con la experiencia de los socios promoviendo ganancias y reduciendo la incertidumbre; y economías a escala en la medida en que desarrollan acciones conjuntas que reducen costos y potencian el uso de recursos (Balestrin & Verschoore, 2008).

La solución a este problema es una planificación interactiva y la capacidad de respuesta para el futuro del aprendizaje social (Astley & Fombrun, 1983). El objetivo de esas acciones es crear un dominio compartido en el cual las organizaciones puedan colectivamente (pero no de forma independiente) mantener el control de sus destinos. La importancia de los aspectos colectivos de la vida inter-organizacional justifica la implementación de estrategias colectivas, pero no se considera que dicha implementación deba sustituir al tradicional énfasis sobre los negocios y la estrategia corporativa, sino que debe ser complementaria.

Otro abordaje sobre las estrategias colectivas es el que se basa en la ecología social de los ambientes organizacionales, que categoriza las organizaciones en un campo interorganizacional de cuatro tipos ideales denominados colectivos confederados, conjugado, aglomerado y orgánico. Se basa en la clasificación cruzada de dos dimensiones interorganizacionales: relaciones directas versus indirectas y relaciones comensales (competitivas) versus simbióticas (mutuamente ventajosas). El aglomerado colectivo incluye la competencia de las organizaciones sin interacción directa (Astley & Fombrun, 1983).

Se entiende que en un abordaje inter-organizacional los actores deben buscar un resultado de suma positiva, donde todos buscan su interés propio. Se considera que una de las formas para alcanzarlo es a través de un alineamiento estratégico entre los diferentes actores, ya que ésta puede ser una alternativa para establecer un hilo conductor entre todos los involucrados.

Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico entre las organizaciones que trabajan en redes inter-organizacionales debe ser una búsqueda constante, pues la estrategia debe dejar de ser algo individual para ser concebida de forma colectiva en busca de objetivos comunes (Bortolasso, Verschoore & Antunes, 2010).

No existe uniformidad entre los estudiosos sobre la comprensión del alineamiento estratégico. Para algunos se trata del alineamiento entre los sectores de una organización para alcanzar los objetivos de la organización (Kaplan & Norton, 2006). Otros asocian el alineamiento a la integración funcional entre ambiente interno y externo (mercado, estructura administrativa, recursos financieros, tecnológicos y humanos) desarrollando competencias y maximizando el desempeño de la organización (Henderson & Venkatraman, 1999).

Para que el alineamiento ocurra es necesario combinar algunos factores como el apoyo de la alta gestión, participación, entendimiento del negocio, asociación, prioridad, liderazgo, comunicación clara, acciones compartidas, conexión, compromiso, sincronización, monitoreo, postura proactiva, documentación formal del plan, cultura única de gestión, políticas de incentivo y de cobranza de resultados, creación de reglas, integración funcional e informacional, adecuación estratégica y metodología de implementación (Brodbeck & Hoppen, 2003; Pereira & Dornelas, 2010).

Por otro lado la falta de apoyo de la alta gestión, de participación, de entendimiento del negocio, de prioridad, de acciones compartidas, de compromiso, de sincronización y de postura proactiva, además de las fallas en la comunicación y la debilidad en el liderazgo acaban inhibiendo el proceso de alineamiento estratégico (Brodbeck & Hoppen, 2003; Pereira & Dornelas, 2010).

En el ámbito público lo que puede dificultar el alineamiento estratégico según Garcia (2000) es la improvisación, las intenciones vagas, la ausencia de indicaciones para actuar, los intereses político-partidarios de quienes ganan las elecciones, el desinterés de los altos escalafones y entender la planificación pública como planificación económica.

Para superar estas barreras es necesaria la articulación de los actores involucrados, tanto públicos como privados, y de los recursos materiales, financieros, personas, conocimiento y capacidad de gestión (Garces & Silveira, 2002).

En cuanto a la madurez del alineamiento estratégico, Gonçalves et al. (2013) señalan que existen seis criterios de evaluación:

1. Comunicación organizacional – intercambio efectivo de ideas y comprensión clara de lo que es necesario para garantizar estrategias exitosas;

2. Medidas de valores/competencias – demuestran la contribución para alcanzar los objetivos de la organización;
3. Capacidad de gobernanza – debate y revisión de las prioridades y asignación de recursos entre las unidades de la organización;
4. Asociaciones – cómo percibe la organización la contribución de estas asociaciones para el éxito de su planificación;
5. Estructura/arquitectura – integración entre las unidades de la organización; y,
6. Habilidades – gestión de recursos humanos.

Así, con los nuevos formatos de relaciones inter-organizacionales que abarcan una mayor diversidad de actores en distintos segmentos, con intereses y realidades diferenciadas, se debe comprender la dinámica que une a los socios. La alternativa conceptual presentada en este estudio para comprender esta dinámica es la estrategia colectiva en la cual los involucrados buscan asociarse para obtener determinado beneficio. Pero es necesario que los actores actúen de forma alineada con modelos de comunicación, medidas, estrategias y acciones. Es necesario un alineamiento estratégico entre los socios de la relación inter-organizacional.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

A continuación se presentan los procedimientos metodológicos del estudio que ayudaron a responder la pregunta de investigación. Para lo cual se optó por un abordaje predominantemente interpretativo porque es el más propicio para medir las características descriptas en la pregunta de investigación (Hair Junior, Babin, Money & Samouel, 2005), además de informar sobre situaciones, hechos, opiniones o comportamientos del fenómeno estudiado. Los estudios descriptivos buscan describir las características de una determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre las variables (Gil, 1999).

Como estrategia de investigación se utilizó el estudio de caso único, teniendo en cuenta que el mismo contribuye de forma incomparable a comprender los fenómenos individuales, organizacionales, sociales y políticos (Yin, 2001). Otro aspecto relevante para elegir este método es el poder diferenciador del estudio y su capacidad de lidiar con una amplia variedad de evidencias como documentos, elementos, entrevistas y observaciones (Yin, 2001). Así, por la variedad de datos recolectados de diversas formas el investigador podrá realizar una triangulación de los mismos con mayor profundidad.

Este estudio fue realizado en la Ruta Romántica que abarca 14 municipios del Estado de Rio Grande do Sul, Brasil, y apunta al turismo colectivo de estas localidades. La recolección y el análisis de datos del estudio fueron cualitativos. Estos datos representan descripciones de cosas sin la atribución directa de números y generalmente se recolectan mediante una entrevista no estructurada (Hair Junior et al., 2005).

La Ruta Romántica (2013) es una región colonizada por inmigrantes alemanes que llegaron a mediados del siglo XIX a Rio Grande do Sul, desde las regiones del norte de Alemania. Se establecieron en el Vale dos Sinos, la Serra Gaúcha y el Nordeste de RS entre 1824 y 1830. La influencia germánica está presente en las casas de estilo bávaro y *enxaimel*, el idioma y las fiestas populares. De acuerdo con Weber (2006) la Ruta Romántica tiene como objetivo incrementar el flujo turístico de Rio Grande do Sul, ampliar la capacidad de bienes y servicios conocidos en la región con la llegada de nuevos productos, y garantizar la calidad para maximizar la satisfacción de los turistas que podrán conocer la historia y la cultura de la región.

Otro aspecto relevante sobre la creación de la ruta fue que en el período de formación los municipios sufrían una crisis económica debido a la caída de la industria del calzado. Esta crisis contribuyó para que el sector turístico fuera visto como una alternativa de ingresos para los municipios, ya que el sector industrial no producía los retornos de otras épocas.

Se realizaron entrevistas en profundidad con los secretarios de turismo, jefes de departamento, asesores técnicos de cada municipio y con la dirección de la asociación Ruta Romántica. Yin (2001) considera las entrevistas como una de las más importantes fuentes de información para un estudio de caso, aún más si el entrevistado asume el rol de "informante", o sea personas que proveen al investigador percepciones e interpretaciones sobre un tema y sugieren fuentes donde buscar evidencias. Las entrevistas fueron semi-estructuradas con una guía de apoyo. Las mismas fueron realizadas de forma personal en los meses de octubre y noviembre de 2013. Al final de cada entrevista se les solicitó a los entrevistados que respondieran un cuestionario de 20 preguntas cerradas a través de una escala *likert* de cinco puntos en la cual el grado de concordancia variaba de 1 (desacuerdo plenamente), 2 (desacuerdo), 3 (no concuerdo ni desacuerdo), 4 (concuerdo) a 5 (concuerdo plenamente).

Esta investigación utilizó dos instrumentos de recolección de datos, la entrevista semi-estructurada y el cuestionario con preguntas cerradas, aplicados a los 13 municipios y al Presidente de la RR. Las 14 entrevistas permitieron relevar datos sobre los municipios, sus relaciones con la RR y con los demás integrantes, así como un análisis sobre las estrategias individuales y colectivas. El cuestionario posibilitó un análisis más detallado sobre el alineamiento estratégico con un abordaje específico de las características que podrían pasar desapercibidas en las entrevistas.

El análisis de las entrevistas fue realizado a partir de un análisis de contenido, considerando la frecuencia de las características que se repiten a lo largo del texto (Bardin, 1977). Para analizar el cuestionario se utilizó la estadística descriptiva y el *software Excel* para realizar una media de las respuestas de cada pregunta. Se consideraron 13 municipios, ya que el municipio de São Francisco de Paula no pudo recibir a los investigadores durante la recolección de los datos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de observar el alineamiento estratégico entre los actores de la Ruta Romántica y responder al problema de investigación, se presentan los datos recolectados en la etapa cuantitativa y cualitativa de la investigación. Para un mejor análisis de los datos recolectados, las preguntas fueron divididas en grupos de seis categorías: Comunicación, Acciones compartidas, Compromiso, Conexión, Entendimiento del negocio y Sincronización. Las categorías fueron seleccionadas por los investigadores de acuerdo con la afinidad de abordaje de las preguntas, teniendo como base el marco teórico presentado.

Los datos cualitativos serán presentados en la categoría denominada “Entendimiento del negocio” para dilucidar mejor el tema clave de esta investigación con la ayuda de las catorce entrevistas realizadas en los municipios y en la asociación de la RR. Los datos cuantitativos representan una media de las respuestas de los trece municipios participantes en esta etapa y de la respuesta de la dirección de la Ruta Romántica. A partir de los factores presentados por Brodbeck & Hoppen (2003) y Pereira & Dornelas (2010) se atribuyeron las seis categorías a las preguntas analizadas que aparecen en la Figura 1 con las respectivas medias para cada una de las veinte preguntas.

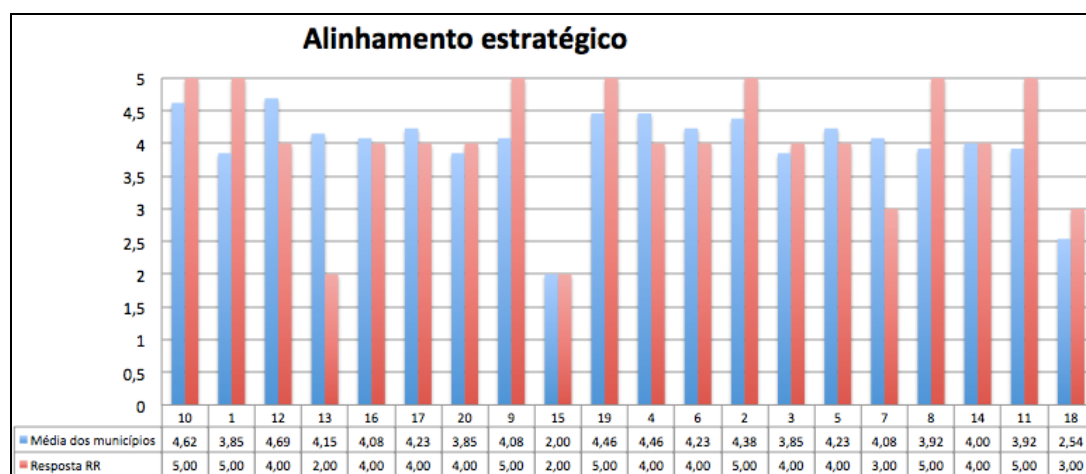
Figura 1: Categoría de análisis, preguntas y media

Categoría	Questão	Afirmção	Média dos municípios	Resposta RR
Comunicação	10	Existe um canal de comunicação sempre aberto com os dirigentes da RR	4,62	5,00
	1	Participo de todas as reuniões da Rota Romântica	3,85	5,00
Compartilhamento	12	Posso aprender com a experiência dos outros associados	4,69	4,00
	13	Posso compartilhar recursos com outros associados.	4,15	2,00
	16	A secretaria de turismo compartilha conhecimento com outros atores da RR	4,08	4,00
	17	A secretaria de turismo troca informações com os outros atores da RR	4,23	4,00
	20	O município já propôs alguma ação para a Rota Romântica	3,85	4,00
Comprometimento	9	Tenho alto nível de comprometimento da Rota Romântica	4,08	5,00
	15	Fui obrigado a ingressar na Rota Romântica pelas circunstâncias	2,00	2,00
	19	O município sente-se comprometido com a Rota Romântica	4,46	5,00
Conexão	4	Confio na associação da Rota Romântica	4,46	4,00
	6	Confio nos associados da Rota Romântica	4,23	4,00
Entendimento do negócio	2	A Rota Romântica possui estratégias claras e objetivas	4,38	5,00
	3	Sigo todas as recomendações da Rota Romântica	3,85	4,00
	5	A Rota Romântica prioriza os interesses de seus associados	4,23	4,00
	7	Meu município se desenvolveu depois de integrar a Rota Romântica	4,08	3,00
	8	Conheço todos os objetivos da Rota Romântica	3,92	5,00
	14	Existem serviços importantes disponibilizados para os associados?	4,00	4,00
Sincronização	11	Busco diminuir a competição entre os municípios	3,92	5,00
	18	Existe competição entre os municípios	2,54	3,00

Fuente: Elaboración propia

Considerando que los valores variaban en una Escala *Likert* de 5 puntos, siendo que el más próximo a 1 significaba mayor grado de discordancia y el más próximo a 5 mayor grado de concordancia, se observa que las respuestas están más próximas a la concordancia con las variables propuestas. En la Figura 2 se presentan las medias de las preguntas en una escala decreciente en las medias de los municipios y la respuesta de la dirección directora de la RR, siendo posible identificar algunas discrepancias en las percepciones de los actores entrevistados.

Figura 2: Media de las preguntas sobre alineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

En la categoría de análisis denominada “Comunicación” se analizaron las preguntas 10 y 1. Una de las formas directas de comunicación de la RR son las reuniones de todos los municipios y la dirección, quien dijo que asiste a todas las reuniones aunque los municipios presenten un grado de concordancia intermedio. Considerando que la media para la pregunta 1 fue de 3,85, no todos los municipios participan activamente de todas las reuniones.

En esa categoría se encuentra la segunda mayor media atribuida por los municipios a la pregunta 10. Al preguntarles si existe un canal de comunicación siempre abierto con los dirigentes de la RR, todos afirmaron concordar o concordar plenamente, lo que estableció una media de 4,62. Coincidiendo con esto la dirección de la RR afirmó que la comunicación de la Ruta con los asociados se lleva a cabo mediante un informe semestral, donde se presentan las principales acciones desarrolladas a través de las reuniones que se realizan cada tres meses y a través de medios espontáneos.

La categoría relacionada con las “Acciones compartidas” con otros asociados y con la RR abarca el análisis de cinco preguntas. La pregunta que presentó mayor grado de concordancia fue la 12, afirmando que los municipios aprenden con las experiencias de otros asociados, siendo que el 69% de los municipios concuerda plenamente con esta afirmación. La dirección de la RR indicó que los municipios han creado eventos en los cuales todos son invitados a participar y los prefectos se reúnen e interactúan entre sí. La RR logró superar las diferencias partidarias.

Otras cuatro preguntas componen este grupo de análisis, la 13, 16, 17 y 20. En la pregunta 13 se observa la mayor discrepancia en los entendimientos de los actores entrevistados, ya que la media de los municipios fue 4,15 y la de la dirección de la RR 2,00. Así, se pondera que en la afirmación “puedo compartir recursos con otros asociados” los municipios identifican que hay una mayor tendencia a intercambiar información y conocimiento con otros asociados. Al preguntarles sobre cuáles son esos recursos dijeron: la estandarización de materiales turísticos, el intercambio cultural

(grupos de danza, música, teatro, etc.), proyectos educativos de turismo y compartir material en los eventos (el municipio sede ofrece materiales de otros municipios en los eventos). En las preguntas 16 y 17 también se observó la concordancia de los municipios y la RR en intercambiar información y compartir conocimientos.

Sin embargo, se observa que a pesar de que los municipios indicaron que pueden aprender con la experiencia de otros municipios, al preguntarles si su municipio ya propuso alguna acción en la RR la media fue 3,84, colocando este factor en el décimo sexto lugar entre veinte.

En las preguntas relacionadas con el “Compromiso”, las 9, 15 y 19, se observan grados diferenciados en el entendimiento del abordaje. La pregunta 9 abordaba el compromiso de la asociación de la RR con los municipios y la media encontrada fue 4,08. En sentido opuesto, la pregunta 19 abordaba el grado de compromiso de los municipios con la RR y su media fue 4,46. Así, se observa que los municipios indican que su grado de compromiso con la asociación es mayor que el de la asociación con ellos. Otro factor interesante es el análisis sobre la pregunta 15, ya que tanto los municipios como la dirección de la RR atribuyen cierto grado de discordancia en cuanto al hecho de haber sido obligados por las circunstancias a ingresar a la Ruta. Todos coinciden en que decidieron libremente participar en la asociación.

En la cuarta categoría de análisis, la “Conexión”, se les preguntó a los municipios sobre su confianza en relación a la asociación de la Ruta Romántica y el 92% indicó su concordancia o plena concordancia con esta afirmación. Este dato es confirmado por la fuerte influencia de otro factor de la pregunta 6, la confianza en los demás municipios integrantes de la asociación, cuya media fue 4,23. Así, se observa que los municipios confían en la asociación y en los demás asociados de la RR. Analizando los datos aisladamente se observó que sólo un municipio indicó un grado intermedio de confianza con los demás asociados, aunque este mismo municipio confía en la asociación de la RR.

En la categoría “Entendimiento del negocio”, se observaron seis preguntas (2, 3, 5, 7, 8 y 14), cuyo objetivo central fue identificar el grado de afinidad entre los actores de la RR en cuanto a la elaboración, implementación y acompañamiento de las estrategias colectivas. Así, se observa en la pregunta 2 una media significativa de concordancia cuando los municipios afirman que la RR posee estrategias claras y objetivas con 4,38 de media y el 85% de los municipios afirman concordar o concordar plenamente con esta pregunta.

A pesar de que los municipios indicaron el factor mencionado arriba, la media relacionada con la pregunta 8 (conocimiento de los objetivos de la Ruta Romántica) es más baja (3,92). Este factor puede estar relacionado con la baja participación de algunos municipios en las reuniones de la RR. Así, se infiere que los municipios que poseen una baja participación en las reuniones pueden acarrear un bajo conocimiento de los objetivos de la asociación. Este mismo análisis puede realizarse para la pregunta 3 visto que la baja participación en reuniones conduce a que el municipio no siga las

recomendaciones de la RR. Aunque este análisis es válido sólo para los municipios que admiten baja participación en las reuniones.

El 77% de los municipios concuerda o concuerda plenamente con que siguen todas las recomendaciones de la RR. Esta pregunta alcanzó una media de 3,85. El factor de seguir las orientaciones puede representar un alto grado de alineamiento, ya que las recomendaciones establecidas por la RR tienden a mantener un patrón de acciones a implementar en todos los municipios.

Así, según la dirección de la RR, en relación al apoyo en el desarrollo de la planificación turística de los municipios, la ruta participa más en municipios con menor estructura turística que en aquellos que ya están consolidados. En este sentido, se infiere que los municipios con baja participación en reuniones son los municipios con mayor estructura turística, que presentan una baja concordancia en seguir las recomendaciones de la RR y un bajo alineamiento con las estrategias de la asociación.

En la pregunta 7 los municipios fueron indagados sobre su desarrollo después de ingresar a la RR y la media fue 4,08. La respuesta de dirección de la RR a esta pregunta obtuvo una media de 3,00. De esta forma, se observa una discrepancia en las respuestas, factor que puede ser investigado en futuros estudios.

En las estrategias colectivas los intereses de los actores necesitan ser observados. Así, la pregunta 5 se realizó para comprender el entendimiento de los municipios sobre el grado de prioridad que la RR atribuye a los intereses de cada municipio. La media alcanzada identifica un alto grado de concordancia, visto que fue de 4,23. Una de las prácticas que justifican este requisito son los encuentros de planificación estratégica. La RR en el mes de marzo de cada año hace un encuentro o seminario de planificación para definir las metas y acciones a ser puestas en práctica en el año en curso y algunos años subsiguientes. Un mes antes del seminario la RR envía a los municipios una propuesta de ideas para la región en la cual los municipios pueden incluir/excluir propuestas o hacer nuevas sugerencias. La dirección directora de la Ruta antes de ir al seminario ya sabe lo que harán los municipios y cómo debe desarrollar sus acciones la RR de acuerdo con los recursos que posee. El día del encuentro se realiza un gran debate sobre estas acciones.

Los involucrados en esta planificación son la dirección de la Ruta, los prefectos y secretarios de los municipios y la Secretaría de Turismo del Estado de Rio Grande do Sul (SETUR). La SETUR participa del seminario a fin de brindar información en nombre del Estado en relación a las acciones a ser desarrolladas por la Ruta. Al finalizar el evento la dirección de la RR se lleva un plan de acciones a desarrollar. En cuanto a la implementación de las acciones de la planificación la entidad se encarga de implementarlas y acompañarlas. El monitoreo y control de las metas son realizados por la propia dirección de la RR, quien a fines de cada año presenta las acciones ejecutadas, los resultados, los costos, etc.

En general la RR intenta desarrollar acciones de forma colectiva y planeada evitando que se superpongan con las acciones de los municipios. No obstante, puede haber alguna acción en los municipios que no se alinee con lo definido por la RR debido a situaciones políticas como la aprobación de alguna dieta parlamentaria que favorezca acciones específicas y aisladas del municipio.

Al analizar las entrevistas se observa en relación al desarrollo de la planificación turística de los municipios que el 69% de los entrevistados no posee una planificación formal mientras que el 31% sí la tiene, ya que para solicitar subvenciones en el Ministerio de Turismo es necesario tenerla. Los municipios que aún no poseen una formalización trabajan con un plan de acción o algo más informal para dirigir las actividades a desarrollar en el ámbito turístico cada año.

Para el desarrollo formal de la planificación turística y la definición de otras acciones a desarrollar en los municipios, además de la secretaría o consejo de turismo, participan otras secretarías como la secretaría de educación, cultura, obras, entre otras. Los municipios cuentan con las entidades locales, personas y empresas relacionadas al *trade* turístico y en algunos municipios la propia comunidad termina participando con sugerencias.

En relación a la implementación de la planificación turística u otras acciones se encarga la propia secretaría o consejo de turismo, con la ayuda de otras secretarías si es necesario como en el caso de los eventos municipales. Todas las personas involucradas en la creación del plan turístico apoyan su implementación. Una carencia que indicaron los municipios es la falta de herramientas para medir/controlar las acciones implementadas. Muchos realizan un análisis subjetivo para evaluar la planificación turística. Sólo uno de los municipios, que cuenta con el apoyo de una consultora, posee una herramienta de control.

En cuanto a la planificación estratégica las secretarías de turismo se enfocan en diversas áreas como limpieza, políticas públicas, infraestructura, economía, sustentabilidad y eventos ya consolidados. Otros municipios se enfocan en la hospitalidad y el desarrollo, como por ejemplo la Copa del Mundo donde es necesario promover una acción más profesional buscando desarrollar el turismo e incentivar a la comunidad a "pertenecer al municipio". Los municipios que poseen una débil estructura turística buscan priorizar la mejora de la infraestructura y la imagen de la ciudad. Otro foco es la accesibilidad tanto en los atractivos públicos como en las vías de acceso, y el monitoreo adecuado y eficaz del número de visitantes analizando el origen de los turistas y el tiempo de permanencia de los mismos en la región.

Al preguntarles de qué forma la RR ayuda al desarrollo de la planificación turística del municipio sólo un municipio afirmó que un participante de la RR ayudó a elaborar el plan turístico. Los demás dijeron que la RR no ayudó directamente sino en forma indirecta pues en las reuniones de la RR se resuelven muchas dudas, mientras que otros dijeron que la RR sólo ayuda a difundir los eventos.

En relación al alineamiento de la planificación de las acciones del municipio con la planificación de la RR, algunos municipios no sabían que la RR tenía un plan estratégico. Otros mencionaron la existencia del plan pero no sabían informar el objetivo del mismo ni su composición. Otros sabían que en marzo se realiza el análisis del año anterior y se planean las acciones del año en curso. Luego de definir las acciones de la RR, los municipios realizan algunas acciones paralelamente como en 2014 que la RR se propuso trabajar la señalización turística y algunos municipios trabajaron este aspecto localmente. Otros, al saber lo que la RR programa terminan haciendo acciones distintas para no superponer el trabajo.

De acuerdo con algunos municipios no siempre hay un alineamiento entre el plan de la RR y el de los municipios. Cada uno tiene su individualidad y demandas diferentes, aunque lo que está en el plan de la RR abarca a todos ellos y todos terminan basándose en él para construir su plan de acciones. Asimismo, a pesar de que la mayoría de los actores posee este no alineamiento entre las acciones de la RR y las del municipio, algunos esperan alinearse en algún momento.

En la última categoría de análisis denominada “Sincronización” se presentan las preguntas 11 y 18. Al preguntarles por la competencia entre los municipios éstos respondieron de forma heterogénea. El 31% está en desacuerdo totalmente con esta afirmación pero el 38% está de acuerdo con ella. Así, se observa una discrepancia en las respuestas y al analizar las medias se observa que las respuestas de los municipios se ubicaron en 2,54 y la respuesta de la dirección de la RR en 3,00.

Por otro lado, tanto los municipios como la dirección de la RR indican que buscan disminuir la competencia entre los municipios. Aunque la media de la dirección haya sido superior a la media de los municipios (5,00 y 3,92 respectivamente), ambas presentan un grado de concordancia en esta pregunta.

Se observa que los datos recolectados presentan una gama importante de información sobre las dinámicas que involucran estas relaciones entre los 13 municipios entrevistados y la dirección de la Ruta Romántica.

CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio buscó analizar de qué forma los diferentes actores integrantes de una ruta turística desarrollan sus estrategias individuales y colectivas, así como identificar si hay un alineamiento estratégico entre los municipios y la asociación. Así, se buscó un marco teórico sobre relaciones inter-organizacionales, estrategia colectiva y alineamiento estratégico, a fin de amparar los resultados recolectados en el estudio de caso de la Ruta Romántica. Los datos fueron analizados y se establecieron algunas conclusiones.

Considerando la literatura analizada se observa que algunos factores precisan estar presentes para garantizar que suceda el alineamiento estratégico. En este sentido, este estudio concluye que en la Ruta Romántica están presentes algunos factores, mientras que otros, considerados importantes para el alineamiento, no resultaron explícitos.

Entre los factores importantes para el alineamiento se encuentra el apoyo de la alta gestión, o sea la importancia de la acción directa de la dirección de la RR en la toma de decisiones y la participación en las acciones de los municipios. La participación de los integrantes es otro factor relevante, ya que el alto índice de participación de los actores en reuniones y decisiones de la RR intensifica el alineamiento de las estrategias conjuntas. La prioridad en el interés de los municipios integrantes de la RR también aparece como factor decisivo en el alineamiento, una vez que resulta fundamental que la colectividad priorice los intereses de sus asociados para posteriormente definir sus acciones colectivas. Este factor es enfatizado por los actores, siendo que las reuniones y el encuentro de planificación estratégica anual pueden ser los momentos donde estas acciones se definen. Este criterio puede ser definitivo para el alineamiento de la RR, ya que muchos municipios identifican la existencia de acciones que deben ser realizadas en el ámbito colectivo, pero manteniendo la individualidad de cada municipio participante.

Continuando con la identificación de factores que conducen al alineamiento estratégico de la RR, el liderazgo es uno de ellos porque fue destacada por buena parte de los municipios la actuación de la dirección de la ruta turística como proactiva, interesada y abierta a nuevas ideas y sugerencias. Asimismo, la comunicación clara es un factor importante, ya que para que ocurra un alineamiento entre las estrategias de los actores es extremadamente importante que el canal de comunicación esté siempre abierto, lo cual sucede por medio de las reuniones trimestrales, boletines informativos y eventos. Otro factor destacado es el compromiso, considerando que los municipios resaltan el elevado grado de compromiso que poseen con la RR, aunque la media atribuida al compromiso de la RR con ellos fue bastante inferior. Se observa que este factor podría ser mejor investigado en futuros estudios.

A pesar de los diversos factores que fueron identificados para confirmar el alineamiento estratégico, otros tantos fueron indicados como insuficientes. Uno de estos últimos fueron las acciones compartidas. Los municipios identificaron que muchos aprenden con las experiencias de los otros pero al preguntarles sobre qué acciones sugerían para la RR, pocos manifestaron una acción específica. Al preguntarle a la dirección por el intercambio de recursos dijo que no estaba de acuerdo con la existencia de ese intercambio. Así, se comprende que se comparten experiencias, recursos e información pero que dicha acción debe ser formalizada para que constituya un real aprovechamiento por parte de todos los miembros.

Una de las principales fallas indicadas por los municipios en lo que respecta a la planificación de sus acciones es el monitoreo de la planificación estratégica. Sólo uno de los trece municipios posee

una herramienta de control y medición de sus acciones. De esta forma, la falla en este factor perjudica el alineamiento estratégico en la RR, visto que sin el análisis de las acciones efectuadas resulta difícil identificar los puntos a mejorar y evaluar si las acciones fueron correctamente elaboradas, implementadas y ejecutadas.

El factor denominado de asociación puede ser interpretado en base a los datos de las categorías 4 y 6, Conexión y Sincronización. Los municipios dicen confiar en los demás y en la RR, sin embargo al ser cuestionados sobre la existencia de competencia entre los actores las respuestas fueron discrepantes. Se infiere que estos datos pueden conducir a una falta de asociación entre los involucrados, factor que dificultaría el alineamiento estratégico.

Otro factor que influye negativamente en el alineamiento es la falta de documentación formal del plan, ya que la mayoría de los municipios no posee planificación formal. Además, a pesar de que la RR posee un plan escrito y ampliamente discutido con los miembros, muchos municipios afirmaron no conocerlo y si sabían de su existencia no conocían sus objetivos. Esto permite inferir que la falta de planificación formal de los municipios conduce a una baja adecuación de las estrategias individuales de cada municipio con el plan de la RR. Si los municipios no poseen planes formales es más difícil alinear estrategias con los demás, si ni las propias estrategias están claras y definidas.

En este mismo sentido se encuadra otro factor, la adecuación estratégica y la metodología de implementación. Los municipios identificaron que la RR posee estrategias claras y objetivas, pero no poseen amplio conocimiento sobre los objetivos de la RR. Así, para que el alineamiento se torne efectivo es relevante que los socios conozcan la planificación central de esta asociación para alinear sus objetivos individualmente.

Con estas conclusiones se puede responder la pregunta de investigación: "¿Existe un alineamiento estratégico entre los actores de la Ruta Romántica que conduzca a una estrategia colectiva?". Se puede verificar que hay diversos factores que indican evidencias que pueden llevar a un alineamiento estratégico como la participación, confianza, liderazgo, etc. Mientras que factores importantes como la falta de adecuación estratégica y la falta de formalidad de los planes, indican una falta de alineamiento en las cuestiones estructurales de la estrategia. Así, los factores identificados en los datos como positivos para el alineamiento son factores que pueden facilitar el proceso, pero no son factores-clave para afirmar que existe alineamiento estratégico en la RR. Además, los factores apuntados como inhibidores del alineamiento están relacionados con la estructura y la formalización de las estrategias, siendo de gran importancia para definir la existencia de un alineamiento.

Así, se observa que el alineamiento aparece como una herramienta aún incipiente para mejorar las relaciones y consolidar las estrategias colectivas de la Ruta Romántica. Se pondera que la RR posee estrategias colectivas en las cuales los actores procuran ganancias individuales, pero a nivel colectivo todos son beneficiados cuando las acciones son elaboradas e implementadas por todos los

municipios. Sin embargo, estas estrategias precisan ser mejor formalizadas y homogéneas, respetando siempre la individualidad de cada municipio.

Para futuros análisis es importante recolectar datos de otros actores involucrados como la Secretaría Estadual de Turismo, las instituciones de educación de la región, los miembros del *trade* turístico, entre otros. Además, se puede realizar un estudio con abordaje cuantitativo para medir los factores impactantes en el alineamiento estratégico.

Se concluye que existen evidencias de la formación inicial de un alineamiento estratégico en la RR, pero aún es necesario formalizar los procesos y estrategias para consolidar una estrategia colectiva directriz alineada con las realidades de todos los municipios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Astley, W. G. & Fombrun, C. J.** (1983) "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments". *Academy of Management Review* 8(4): 576-587
- Balestrin, A. & Verschoore, J.** (2008) "Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia". Bookman, Porto Alegre
- Bresser, R. K. & Harl, J. E.** (1986) "Collective strategy: vice or virtue?" *Academy of Management Review* 11(2): 408-427
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Benington, J.** (2001) "Local Partnerships as Networked Governance? Legitimation, Innovation, Problem Solving and Co-ordination. The European Union: New Forms of Local Social Governance". Routledge, London
- Bortolaso, I. V.; Verschoore, J. R. & Antunes Jr., J. A. V.** (2010) "Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise". In: XXXIV ENANPAD, 2010, Anais do XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro
- Brodbeck, A. F. & Hoppen, N.** (2003) "Alinhamento estratégico entre o plano de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação". *RAC* 7(3): 9-33
- Garces, A. & Silveira, J. P.** (2002) "Gestão pública orientada para resultados no Brasil". *Revista do Serviço Público* 4: 53-77
- Garcia, R. C.** (2000) "A reorganização do processo de planejamento do governo federal: o PPA 2000-2003". (Texto para Discussão, Nº 726) DF: IPEA, Brasília
- Geddes, M.** (2008) "Inter-Organizational Relationships in Local and Regional Development Partnerships. The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations". Oxford Press, New York
- Gil, A. C.** (1999) "Métodos e técnicas de pesquisa social". Atlas, São Paulo
- Gonçalves, A. O.; Antunes, M. C.; Isidro Filho, A. & Oliveira, A. B. S.** (2013) "Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil". *Contabilidade, Gestão e Governança* 16(2): 31 - 45

- Grandori, A. & Soda, G.** (1995) "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms". *Organization Studies* 16(2): 183-214
- Guimarães, I. M. B.** (2003) "Proposta de modelo estratégico para o nível mesocompetitivo". Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC
- Hair Jr., J. F; Babin, B.; Money, A. H. & Samouel, P.** (2005) "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Henderson, J. C. & Venkatraman, N.** (1999) "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations". *IBM Systems Journal* 38(2/3): 472-484
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P.** (2006) "Alignment – using the balanced scorecard to create corporate synergies". Harvard Business School, Boston
- Keast, R. & Waterhouse, J.** (2006) "Participatory Evaluation: A missing component in the sustainable social change equation for public services". *Strategic Change* 15: 23-35
- Nielsen, R. P.** (1998) "Cooperative strategy". *Strategic Management Journal* 9: 475-492
- Pereira, C. M. L. & Dornelas, J. S.** (2010) "Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista". *RAC* 14(3): 495-515
- Rota romântica** (2013) "Picada Café". Recuperado em 12 out de <<http://www.rotaromantica.com.br>>
- Weber, R.** (2006) "Mosaico identitário: história, identidade e turismo nos municípios da rota romântica – RS." Tese (Doutorado em História) -- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS
- Yin, R. K.** (2001) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 27 de octubre de 2015

Reenviado el 10 de noviembre de 2015

Aceptado el 15 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

COMPORTAMIENTO E INTERRELACIÓN DEL TURISMO Y EL TRANSPORTE AÉREO EN COLOMBIA

Oscar Díaz Olariaga*
Alba Ligia López Rodríguez**
Universidad Antonio Nariño
Bogotá, Colombia

Resumen: El propósito de este artículo de revisión es explicar las razones del acelerado desarrollo de las industrias del turismo y del transporte aéreo en Colombia, fuertemente interrelacionadas y de mutuo reforzamiento, y evaluar sus impactos en la economía colombiana. Esta investigación pretende caracterizar, dimensionar y explicar los números que presentan estas dos industrias en Colombia a la vez que identifica su interrelación. Por ello, se mencionan y analizan los factores cuyo origen principal son las políticas públicas, que han influido en el desarrollo reciente del turismo y del transporte aéreo colombiano.

PALABRAS CLAVE: Colombia, turismo, viajes, aeropuertos, transporte aéreo.

Abstract: Behavior and Interrelationship of Tourism and Air Transport in Colombia. The purpose of this review article is to explain the reasons for the rapid development of tourism and air transport industries in Colombia, strongly interrelated and mutually reinforcing. This article also evaluates their impact on the Colombian economy. This research aims to characterize, measure and explain the numbers presented by these two industries in Colombia while identifying their interrelation. Therefore, it mentions and analyzes such important factors as the public policies that have influenced the recent development of the Colombian tourism and air transport industries.

KEY WORDS: Colombia, tourism, travel, airport, air transport.

INTRODUCCIÓN

La industria de los viajes (cuyo motor es el transporte y muy en especial el aéreo) y el turismo tiene honda repercusión en lo económico y en lo social, no sólo en el ámbito mundial sino también al interior de los países, en regiones y en territorios. Colombia se inserta en esta dinámica global. Las cifras son reveladoras, en el año 2014 el país ha sido destino receptor de 4.916.885 turistas en vuelos internacionales y un movimiento interno de 20.103.234 turistas en vuelos nacionales, y los ingresos por turismo en dicho año y representadas en el rubro viajes, se ubicó en el tercer renglón del país generador de divisas (6,3%), después del carbón (11%) y petróleo (46,9%). Estas cifras ubican al

* Ingeniero Aeronáutico por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Córdoba, Argentina; Doctor Ingeniero Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), Madrid, España; y Doctor en Economía y Negocios por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España. Se desempeña como profesor e investigador en la Facultad de Economía y Comercio Internacional, Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia. E-mail: diaz_olariaga@uan.edu.co

** Doctora por la Universidad de Salamanca, Salamanca, España; Ingeniera Industrial por la Universidad Incca de Colombia, Bogotá, Colombia; Magíster en Ciencias Financieras y de Sistemas por la Universidad Central de Colombia, Bogotá, Colombia; y Especialista en Administración de Empresas por la Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia. Se desempeña como docente investigadora de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia; y como directora del grupo de investigación "Grupo Calidad" de la misma institución. E-mail: alba.lopez@uan.edu.co

sector turismo en el tercer renglón de exportaciones desde 2011, y el primero del sector terciario del país (MinCIT, 2014a; MinCIT, 2015). Las políticas públicas en el turismo no sólo han contribuido a la captación de inversión extranjera, registrando un crecimiento medio anual (periodo 2006-2013) del 117% (MinCIT, 2014a), sino que también han impulsado el empleo en el sector, actualmente el primer generador de empleo, ya que absorbe algo más de la cuarta parte del total de empleos generados en Colombia (27,45%) (DANE, 2015).

En otro orden, no es posible explicar el actual desarrollo del turismo en Colombia sin el importante aporte e impacto del principal motor de los viajes, el transporte, con un especial énfasis en el transporte aéreo. En Colombia la compleja y extensa geografía, unida a un deficiente sistema de infraestructuras en transporte vial internacional (inter-fronterizo), el inexistente sistema de transporte ferroviario de pasajeros (ya sea nacional o internacional) y finalmente un muy escaso (aunque creciente) aporte del sistema de transporte marítimo de pasajeros internacionales (vía cruceros), conduce a que el principal y más importante medio de llegada de turistas extranjeros al país haya sido (en la última década y media) y sea hoy en día la vía aérea (Ministerio de Transporte, 2014; MinCIT, 2015; Olivera *et al.*, 2011).

En definitiva, esta investigación se centra en aquellos aspectos que los autores consideran clave para poder explicar la evolución de ambas industrias y su relación mutua. Por lo que luego de poner al lector en situación, se introduce en el contexto institucional, para comprender cómo desde el entorno público, a través de las políticas públicas, se regula, controla y planifica el actual y futuro desarrollo de las industrias del turismo y del transporte aéreo desde varias líneas de actuación. Posteriormente se analiza el impacto de ambas industrias en la economía colombiana, principalmente desde dos vertientes, su contribución a la riqueza nacional y en la generación de empleo. Para mantener la coherencia en el desarrollo del análisis se segmenta la exposición en dos grandes bloques, en primer lugar se trabaja sobre el tema del turismo y luego sobre el del transporte aéreo, pero se harán menciones cruzadas permanentes en relación a ambos temas.

TURISMO Y TRANSPORTE AÉREO, MARCO TEÓRICO

Relación entre los dos sectores

Para analizar la relación entre el transporte aéreo y el turismo se parte de la definición de turismo. Las más recientes y quizás las más difundidas son las propuestas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y las Naciones Unidas (UN) donde se considera como turismo a los viajes y estancias que realizan las personas (visitantes) fuera de su lugar de residencia habitual por un período de un día (una noche de pernoctación) y máximo 365 días, por motivos de ocio, negocios, visita a amigos o familiares, compras, salud, entre otros (UN, 2010; UNWTO, 2014b). También se define como *“un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos*

personales o de negocios/profesionales [...] y tiene que ver con las actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico” (OMT, s.f.).

Al igual que las anteriores definiciones, las de otros autores -Padilla (1980), Cuervo (1967), Leiper (1979) y Hunziker & Krapf (1942)- relacionados por Viloria Cedeño (2012: 26-27), coinciden en que el turismo involucra el desplazamiento de personas de un lugar a otro y se lo considera como un fenómeno con múltiples relaciones: *“el fenómeno lo hace el transporte, sin desplazamiento no hay viaje...”*. Aunque algunos desplazamientos puedan realizarse caminando, esto no es factible para la concepción actual del turismo.

Los transportes pueden ser terrestres, marítimos, o aéreos, pero decididamente lo que más ha dinamizado el turismo a nivel global es la aviación, como lo muestra la estadística del turismo presentada por la OMT en 2013, donde los medios de transporte más utilizados por los viajeros internacionales a nivel mundial fue el aéreo con 53%, seguido del terrestre con 40% y, en mínima proporción el marítimo con el 5% y el ferroviario con 2% (UNWTO, 2014-a: 4).

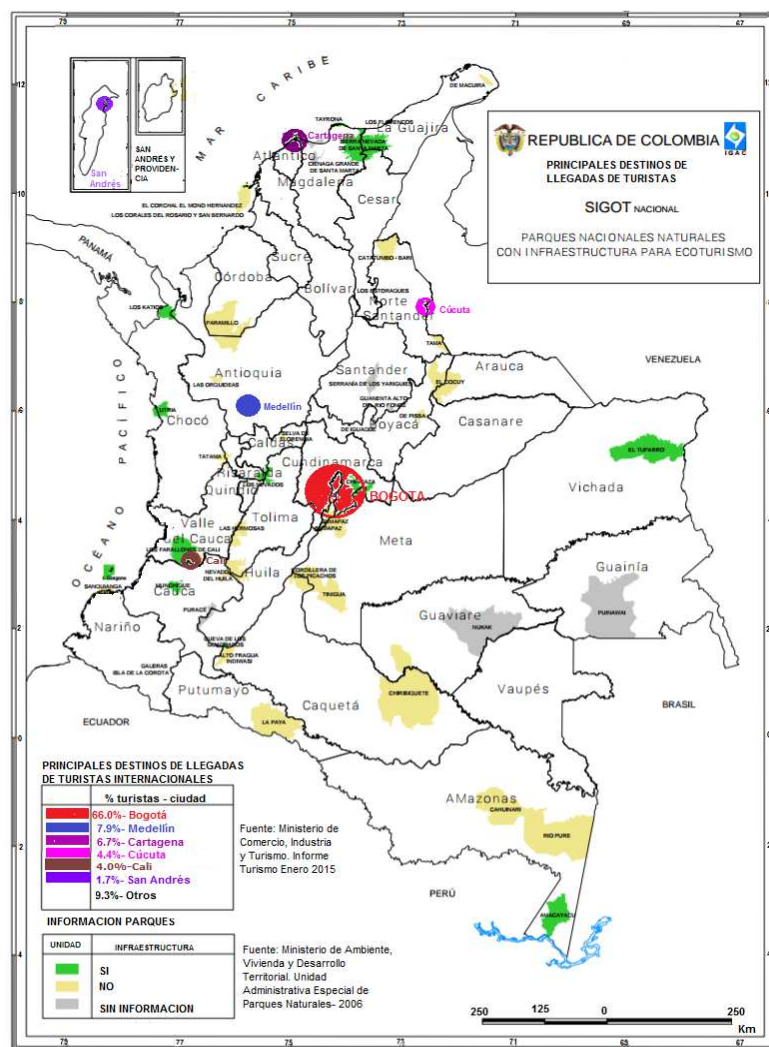
En otro orden, la sostenibilidad es un aspecto determinante para la viabilidad a largo plazo de cualquier sector económico, contemplando tres pilares fundamentales: el ambiental, el social y el económico. A este respecto, tanto el turismo como el transporte aéreo, generan impactos positivos y negativos. Se mencionan muchos casos donde el turismo de masas ha afectado gravemente el equilibrio de ecosistemas y afectado la cultura de las comunidades (transculturización), por lo que se requiere adoptar el turismo sostenible como modelo de planificación de los destinos, buscando restaurar y conservar el patrimonio natural y cultural. Sobre este tema se han pronunciado varios autores, entre los cuales se destacan: OMT & UN (2001); PNUMA & OMT (2002); OMT (2009); EROPARC (2007); Cabero (2006); Cervantes, Jorge & Gómez (2007); Melgosa (2005); entre otros.

Haciendo referencia al transporte aéreo, éste ha evolucionado con el desarrollo tecnológico – científico, de manera que a la par de mejorar el servicio, bajar los costos, agilizar los desplazamientos y transportar un alto número de pasajeros, se han desarrollado tecnologías que hacen más eficiente el consumo de combustible con la utilización de energías alternativas, disminuyendo así el impacto ambiental. Autores como Gamir & Ramos (2011) y Alonso & Benito (2012) coinciden en que éste ha sido el tipo de transporte que más ha crecido en el mundo en los últimos años, por lo que el reto de la industria de la aviación es buscar soluciones que le permitan alcanzar la sostenibilidad. Así, se pueden considerar dos tipos de impacto ambiental: a) local, concentrado alrededor de las terminales aéreas – ruido, contaminación del aire local y uso de espacio con afección paisajística- y b) global - consumo de materiales no renovables y aporte al cambio climático -. Según los estudios de Gamir & Ramos (2011), en 2006 el 6,3% de los productos refinados del petróleo a nivel mundial se destinaron al transporte aéreo.

TURISMO Y TRANSPORTE AÉREO EN COLOMBIA

Entorno para el turismo

Figura 1: Principales ciudades de acogida de turistas extranjeros y estado de los parques nacionales naturales



Fuente: Modificado del mapa oficial del Insituto Agustín Codazzio, con la información de MinCIT (2015)

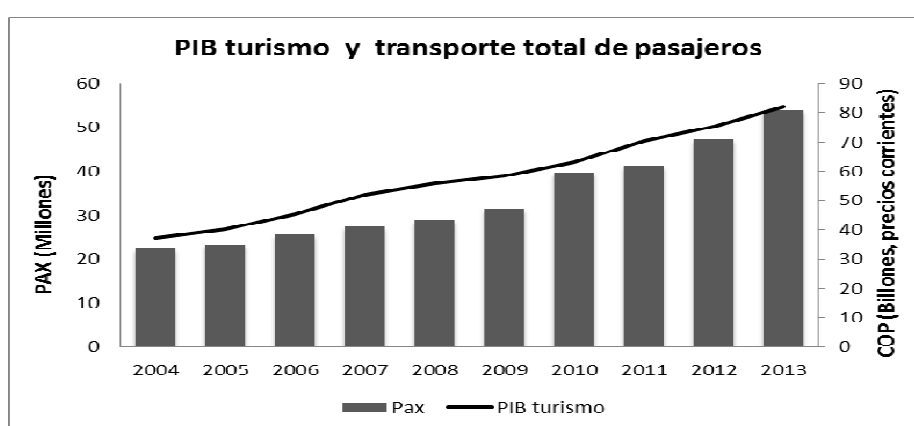
Colombia tiene una ubicación geográfica privilegiada, como entrada al continente Sur Americano, con costas en el Mar Caribe y en el Océano Pacífico. Para poner en situación geográfica al lector en la Figura 1 se destacan, en primer lugar, las principales ciudades de acogida de turistas internacionales, los cuales llegan en un alto porcentaje (99%) en avión. En 2014 se registró el arribo de 4.916.885 pasajeros en vuelos internacionales, los cuales aumentaron 12,1% con respecto a 2013 (MinCIT, 2015). Así el Aeropuerto Internacional El Dorado en la ciudad de Bogotá (en adelante BOG) recibe a más de la mitad de los viajeros extranjeros no-residentes que entran al país, que en el año 2014 fue del 66%, la ciudad de Medellín recibe al 7,9% de los viajeros, Cartagena de Indias el 6,7%, Cúcuta el 4,4%, Cali el 4,0%, San Andrés el 1,7%. En segundo lugar se resalta en dicho mapa el estado de la infraestructura de las áreas de Parques Nacionales Naturales que representan la enorme

diversidad biológica y cultural del país, y que tuvo en 2014, 910.110 visitantes con un incremento del 3,6% con respecto a 2013 (MinCIT, 2015).

En cuanto a la oferta turística más consolidada en el país se tiene el turismo de sol y playa en la zona Caribe, especialmente la ciudad de Cartagena de Indias y en la Isla de San Andrés, aunque también hay una oferta apreciable en las Ciudades de Barranquilla y Santa Marta. Otros segmentos de reconocimiento nacional e internacional son: el turismo de negocios en Bogotá y Medellín, el turismo de salud en Bogotá, Medellín y Cali y, el turismo de naturaleza, porque Colombia es uno de los países con más biodiversidad biológica y cultural a nivel mundial. En la actualidad en Colombia hay declaradas 56 áreas naturales que representan 9,98% del territorio terrestre con una extensión de 11.390.994 hectáreas terrestres y el 1,3% del territorio marino con 1.211.326 hectáreas marinas (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2014).

En Colombia, el transporte aéreo ha ido creciendo a la par que la economía del país, especialmente con la apertura económica de 1990 y hasta 1999 creció a una tasa del 2,7% anual. Ya en los primeros años de la década de inicio del Siglo XXI (2000-2002), debido a un periodo de crisis, hubo una desaceleración en el crecimiento a una tasa promedio del 1,3%, para recuperar el crecimiento a una tasa de 4,1% entre los años 2003 y 2009 (Olivera *et al.*, 2011; MinCIT, 2014a; MinCIT, 2014b). Como era de esperar, una de las consecuencias del incremento del transporte aéreo, es el aumento de tráfico de pasajeros, lo cual incentiva el crecimiento del turismo, que se nutre de la facilidad de llegar a los diferentes destinos, dada la particular topografía del país. Esto lo corroboran Olivera *et al.* (2011: 38) cuando afirman que “*la evolución del turismo ha ido de la mano con el crecimiento del transporte aéreo*”, soportado en el análisis del crecimiento del transporte aéreo de pasajeros y el PIB del sector turismo, los cuales están correlacionados positivamente (Figura 2).

Figura 2: Correlación entre el PIB turismo y transporte total de pasajeros



Fuente: DANE (2015); Aerocivil (2015)

En consecuencia, los países emisores de viajeros extranjeros no residentes que llegan a Colombia, fueron en 2014, Estados Unidos con un 19,1% (376.566 viajeros), Unión Europea 16,1% (317.669 viajeros) donde España es el principal país emisor con 95.325 viajeros, seguido de Alemania con 46.166, Francia con 42.155 y algunos viajeros de otros países europeos. El tercer país

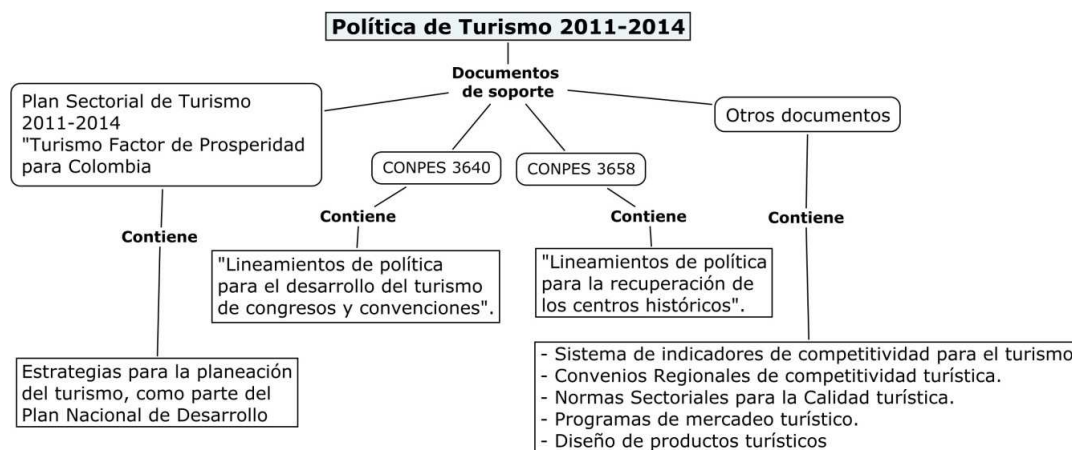
emisor de viajeros extranjeros a Colombia es Venezuela con el 13,9% (272.807), en éste último caso, debido a la amplia frontera terrestre que comparten ambos países y que motiva un constante flujo de personas, con intereses comerciales, visita a familiares, entre otros motivos de viaje. Por lo que se refiere al motivo de viaje, el 69,5% viajó por vacaciones, recreo y ocio; el 17,6% por negocios y motivos profesionales; el 3% por trabajo; el 2,3% por educación y formación y el 7,6% por otros motivos (MinCIT, 2015).

Políticas públicas en turismo

El turismo es reconocido como sector económico relevante por la Constitución Política de Colombia de 1991, aunque hubo normas anteriores, pero con poco impacto como la Ley 86 de 1931 con la cual se creó el Servicio Central de Turismo con sede en Bogotá: el Decreto 0272 de 1957, con el cuál se crea la Empresa Colombiana de Turismo; el Decreto 2700 de 1968 con el cual se crea la Corporación Nacional de Turismo de Colombia, dependiente del Ministerio de Desarrollo Económico (DNP, 2006). Ya en la Constitución Política de 1991, en el Artículo 333, se lo considera como una industria de servicios de libre iniciativa, libre acceso y libre competencia, donde al turista se le considera objeto de protección específica por parte de las entidades públicas y privadas. En 1996 se expide la Ley 300, o Ley General de Turismo, la cuál es el punto de referencia para el desarrollo de esta industria en el país. En el marco de ésta Ley, se emiten varios decretos reglamentarios para establecer las 'zonas de desarrollo turístico prioritario', como focos de desarrollo del sector, dando especial énfasis en los Parques Naturales Nacionales, Áreas Protegidas de interés eco-turístico y centros históricos con interés en el turismo metropolitano. También se crea el Registro Nacional de Turismo, a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (en adelante MinCIT), con el fin de organizar a los prestadores de servicios turísticos y tener información ordenada, agrupándolos por el tipo de servicios que prestan: agencias de viajes, alojamiento y hospedaje, operadores de congresos, restaurantes, bares y otros, guías de turismo, alquiler de vehículos, etc. A partir de 2002 el Gobierno Nacional empieza a desarrollar propuestas y políticas para convertir al país en un destino atractivo en la región. Se empezó mejorando la seguridad con la política de seguridad democrática, disminuyendo los *Travel Warnings* o advertencias que se dan a los turistas para ingresar al país (Botero *et al.*, 2010; Clavijo, 2011; Such *et al.*, 2009); en la época se establecen las caravanas 'Vive Colombia viaja por ella' acompañadas por la Policía Nacional de Colombia para incentivar el turismo al interior del país, también se establecen incentivos tributarios para estimular la construcción de hoteles, posadas rurales y otros establecimientos prestadores de servicios turísticos.

Asimismo, en el año 2005, el Gobierno Nacional a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), perteneciente al Departamento Nacional de Planeación (DNP) emite la primera Política Sectorial de Turismo (DNP, 2005). Cada 4 años (con cada período presidencial) se renueva la Política Sectorial de Turismo como ente rector del sector en el cuatrienio. En la Figura 3 se visualiza el esquema general de dicha política para el período 2011-2014.

Figura 3: Política sectorial del turismo en Colombia

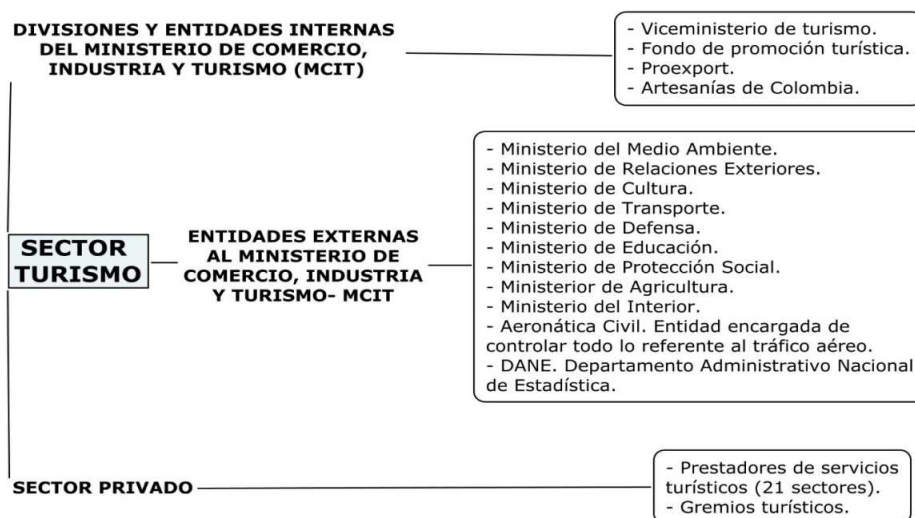


Fuente: MinCIT (2011)

Como se aprecia en la Figura 3, se priorizan sectores como el turismo cultural y de congresos y convenciones, especialmente para las ciudades de Bogotá y Medellín que se han consolidado como destinos turísticos en estos segmentos. Además, de invertir recursos en la adecuación de infraestructura, hay partidas destinadas al desarrollo de proyectos de investigación y de intervención, donde se vincula a la academia dentro del programa Universidad - Empresa - Estado. A nivel regional se prioriza el segmento según su vocación turística, a través de los Convenios Regionales de Competitividad Turística. Por otra parte, como se muestra en la Figura 4, hay una estructura que vincula a varios actores con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para poder ejecutar las directrices emitidas por la Política de Turismo.

Cada uno de los actores tiene actividades encaminadas a desarrollar las estrategias y acciones de la Política de Turismo. El Viceministerio de Turismo concierta, ejecuta y evalúa la política turística y controla lo referente al Registro Nacional de Turismo (RNT). El Fondo de Promoción Turística es creado con aportes parafiscales que se destinan a fortalecer la competitividad del sector y los planes de promoción y mercadeo turístico. Proexport Colombia se crea como organismo de promoción no financiera de las exportaciones colombianas. Artesanías de Colombia se crea para incrementar la participación de los artesanos en el sector productivo nacional. Los diferentes ministerios apoyan el turismo con las actividades que les compete según su objetivo social. La Aeronáutica Civil Colombiana (Aerocivil) coordina con el Ministerio de Transporte la definición de políticas y planes generales de aeronáutica civil en el país. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia, mantiene las cifras y estadísticas asociadas al sector del turismo con el fin de tomar decisiones y con fines de investigación. Y finalmente se cuenta con la integración del sector privado que involucra 21 sectores muy diversos, entre los cuales se destacan: transporte, restaurantes, hoteles, artesanías, oferta recreativa, cultura, atractivos turísticos, comercio, entre otros.

Figura 4: Actores del sector turismo en Colombia

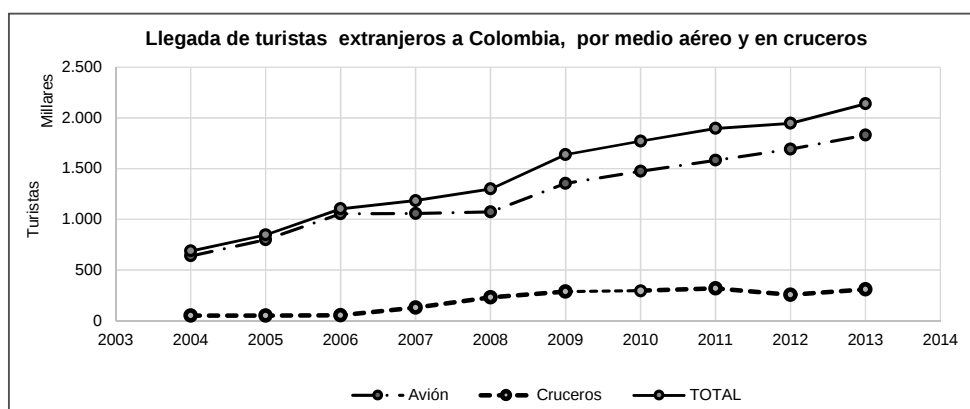


Fuente: Elaboración propia

Algunos resultados relevantes de las políticas públicas

El éxito de las acciones para el fomento del sector ha generado un incremento paulatino en el turismo receptor, representado por la llegada de turistas extranjeros al país, los cuales se movilizan casi en su totalidad por medio del transporte aéreo. A continuación, se analiza crecimiento y evolución del turismo en Colombia durante la década 2004-2013 en varias figuras. Como se aprecia en la Figura 5 la tendencia de crecimiento de la llegada de turistas extranjeros a Colombia ha sido positiva y constante con un promedio anual de incremento del 13,8% en el período 2004-2013 y un promedio anual de llegadas de 1.451.360 turistas. Por otra parte, al analizar la llegada al país de pasajeros en vuelos internacionales y nacionales, se observa un aumento significativo de los vuelos nacionales (30,3%) en el 2010 (Figura 6).

Figura 5: Llegada de turistas extranjeros a Colombia



Fuente: MinCIT (2014b)

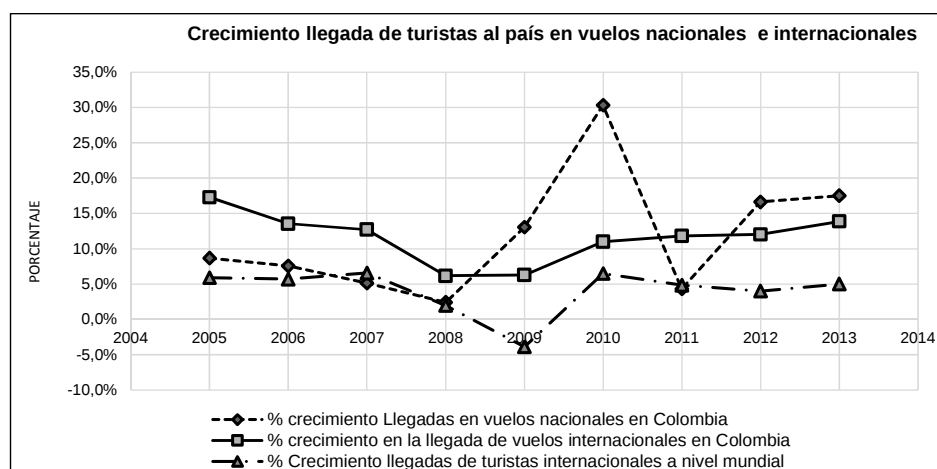
Figura 6: Llegada de viajeros en vuelos nacionales e internacionales



Fuente: MinCIT (2014b)

En la Figura 7 se compara el comportamiento durante la última década entre las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial y en Colombia, y la llegada de viajeros en vuelos internacionales y nacionales. De los datos presentados se puede concluir lo siguiente (Kester, 2014): a) en cuanto a la llegada de viajeros nacionales, en el 2010 hubo un incremento significativo (30,3%). Por otro lado se verifica un promedio anual de crecimiento del 11,7% en el periodo analizado (2005-2013); b) el comportamiento de llegada de viajeros en vuelos internacionales presentó un comportamiento muy estable con un crecimiento promedio anual de 11,6%, donde los picos más bajos se presentaron en 2008 y 2009 con un crecimiento de 6,2% y 6,3% respectivamente, pero asimismo muy por encima de la media mundial; y c) el comportamiento de llegadas de turistas internacionales a nivel mundial fue en promedio, durante la década, del 4,1%, presentando el pico más bajo con un decrecimiento de 3,9% en el 2009, como consecuencia directa de la crisis económica mundial de 2008-2009.

Figura 7: Llegada de viajeros en vuelos nacionales e internacionales

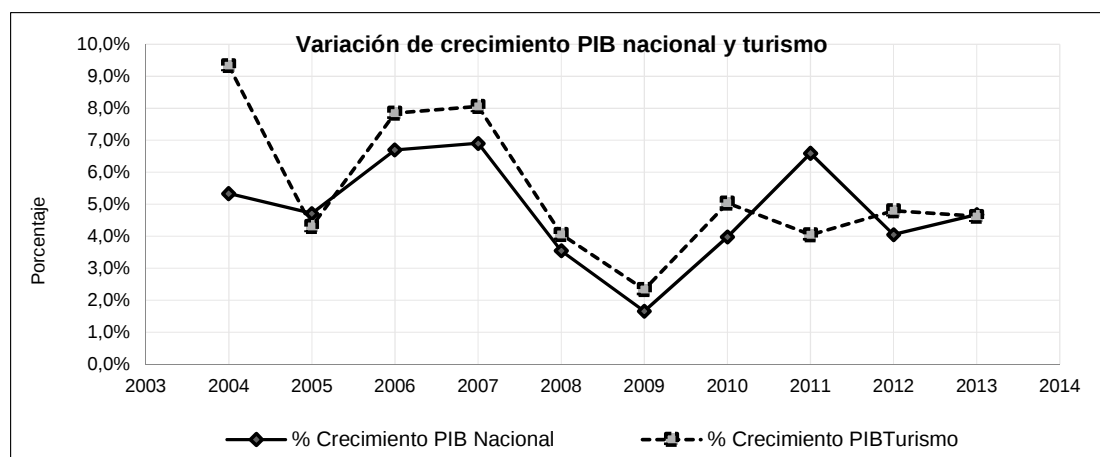


Fuente: Kester (2014); MinCIT (2014b)

Impacto económico del turismo

Después de la Segunda Guerra Mundial, el turismo ha sido considerado un sector que aporta significativamente a las economías de las naciones y para los países en vía de desarrollo, ha presentado un ingreso creciente y significativo (Álvarez & Fernández, 2012; OMT, 2011). Esta realidad no es ajena a Colombia donde la producción del sector de hoteles y restaurantes, las llegadas de viajeros extranjeros no-residentes, los ingresos de la cuenta de viajes de la balanza de pagos, la inversión extranjera directa en hoteles y restaurantes, y el dinamismo que registra la construcción de hoteles en los últimos años viene presentando importantes crecimientos. El PIB del turismo después de minas, construcción, servicios financieros y transporte fue uno de los sectores de mayor crecimiento en el periodo 2010-2013. En 2013 el PIB del turismo aportó un 2,8% al PIB nacional colombiano. El crecimiento del PIB turismo en el 2013 fue un 4,6% superior al año 2012 y 0,3 puntos porcentuales más alto que el crecimiento del PIB nacional (4,3%) (MinCIT, 2014a). Finalmente, mencionar que el PIB turismo ha experimentado un crecimiento siempre positivo en la última década e imitado prácticamente el desarrollo del PIB nacional en el mismo periodo (Figura 8) (DANE, 2015). En lo que se refiere a la inversión extranjera directa en el sector turismo pasa de ser mínima o insignificante a mediados de la década de los 90 a alcanzar valores muy significativos en los años recientes, cuyo pico histórico se alcanzó en el año 2011 con una inversión de casi USD 2.600 millones (MinCIT, 2014a).

Figura 8: Comparativa de crecimiento PIB nacional y PIB turismo



Fuente: DANE (2015)

La balanza de pagos 'cuenta de viajes y transporte de pasajeros', concepto que equivale a turismo receptivo en Colombia, es decir 'exportaciones de servicios turísticos' o en otros términos 'ingreso de divisas por turismo', presenta un acelerado y dinámico crecimiento en la última década, alcanzando en el año 2013 la cifra de USD 4.758 millones, un 400% más que en el año 2003 (MinCIT, 2014a). En otro orden, destacar que la industria del turismo en Colombia es el primer generador de empleo, ya que absorbe algo más de la cuarta parte del total de empleos generados en Colombia (27,45%) (DANE, 2015). Más específicamente, el número de empleados en el sector

alcanzó la cifra de seis millones en el año 2013, casi dos millones más que en el año 2002 (DANE, 2015).

Competitividad de la industria turística colombiana

Al margen de los excelentes indicadores económicos que presenta la industria, las políticas públicas sectoriales desarrolladas a lo largo de una década, no han sido capaces, al día de hoy, de generar avances relevantes en temas de competitividad. El análisis en este tema, por parte del Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 (MinCIT, 2014a), se remite por completo al último informe de competitividad del *World Economic Forum* (WEF, 2013). Según este informe Colombia obtuvo una calificación de 3,9 lo que representó 0,04 puntos por debajo de la obtenida en 2011 (3,94) y un retroceso de siete puestos con relación al mismo año. A nivel de continente americano, en 2013 Colombia se encontraba en el puesto quince entre veinticuatro países, en Suramérica, en 2013, entre diez países Colombia ocupó séptimo puesto. Por subíndices, a nivel mundial, Colombia perdió 11 puestos en los aspectos relacionados con el ambiente de negocios y la infraestructura al pasar del puesto 92 en 2011 al 103 en 2013. En el marco regulatorio pasó del puesto 102 en 2009 al 101 en 2013 y recursos humanos, naturales y culturales mejoró 5 posiciones al pasar del puesto 39 en 2011 al 34 en 2013. En relación con el ambiente de negocios e infraestructura, Colombia presenta una de las posiciones menos competitivas (103). En definitiva, en relación con las debilidades, el informe del WEF concluye que el factor inseguridad se constituye en la mayor amenaza para la competitividad del turismo en el país. Los costos que generan los actos terroristas (debido al conflicto interno armado que lleva 50 años de actividad, aunque actualmente se está en negociaciones de paz) y la inseguridad ciudadana ubican a Colombia en los últimos lugares de competitividad. Igualmente el movimiento de divisas asociadas con el turismo internacional no está creciendo en la misma proporción que la expansión económica del país, de ahí que la apertura del turismo en relación con el PIB ubique al país en el puesto 130 entre los 140 países analizados.

El transporte aéreo colombiano

Situación en el contexto regional. En América Latina las políticas públicas, en el contexto del transporte aéreo, actuaron para desregular y liberalizar el sector aerocomercial y permitir la entrada o creación de más operadores aéreos en los diferentes países. Y por otro lado, el sector de aeropuertos experimentó una transformación, aun en curso, que dio lugar a la entrada de la participación del sector privado bajo diferentes fórmulas de concesión aeroportuaria en varios países latinoamericanos. Como resultado de esta dinámica entre 1993 y 2008 el sector privado invirtió más de USD 9,5 mil millones en los aeropuertos de la región L&C. Argentina, Colombia y México juntos representaron casi el 80% del total de inversiones en la región (Serebrisky, 2012).

En lo que se refiera al mercado de los operadores aéreos, la liberalización del transporte aéreo latinoamericano, iniciada a principios de 1990, se ha desarrollado lentamente (y a diferentes

velocidades en los países de la región), principalmente a través de los acuerdos subregionales (o multilaterales), y de forma más aislada a través de acuerdos bilaterales entre países (ICAO, 2003). De los acuerdos multilaterales se tiene: por un lado, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), a partir del Acuerdo de Cartagena (1991), fija las pautas de políticas de transporte aéreo para la subregión a través de las denominadas Decisiones (CAN, 2015). La CAN adoptó como base una política de 'cielos abiertos' para la subregión, lo que implicó el libre acceso por parte de las líneas aéreas de los Estados miembros (Sarmiento, 2000). En segundo lugar, a través del Acuerdo de Fortaleza (1996), firmado por Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, se da nacimiento a un mercado aerocomercial común para el MERCOSUR más Bolivia y Chile, caracterizado por los procesos de desregulación, privatización y descentralización que por entonces se experimentaba en dichos países. Este acuerdo contempló esencialmente una política de cielos abiertos (libre acceso e inexistencia de límites de capacidad) para toda ruta que para ese momento no estaba cubierta por acuerdos bilaterales (Lipovich, 2009). Y en tercer lugar, la Asociación de Estados del Caribe (ACS) aprobó en el año 2000 los *Principles for a Common Commercial Air Transport Policy* para la subregión de los países miembros (aunque los trabajos, y aprobación de ciertos acuerdos comenzaron en 1995) (ACS, 2000). En definitiva, las características comunes de todos estos acuerdos fueron: libertad de acceso a los mercados, libertad de oferta y libertad de tarifas (Ospina, 2001).

Situación en Colombia. Sobre la gestión de la infraestructura aeroportuaria Colombia ha seguido la tendencia regional de concesionar la administración de dichas infraestructuras (Serebrisky, 2012; Mendiola *et al.*, 2011; Carvallo, 2008; Lipovich, 2008; Rico Galeana, 2008; Bosch & García Montalvo, 2003). Este modelo busca liberar al Estado del alto gasto requerido por la infraestructura aeronáutica. Este proceso está regulado por una ley nacional (Ley 80 de 1993, artículo 30). Por otra parte, el estado nacional, a través de otra norma (DNP, 1994) consagró el proceso de concesiones de aeropuertos a través de un plan de ordenamiento de la infraestructura aeroportuaria. El documento además de plantear una renovación tecnológica, autorizó el proceso de concesión de los aeropuertos a empresas privadas, y consideró la contraprestación económica para el Estado como único elemento para entregar la concesión. A esta contraprestación se le definió como destino: a) alimentar el fondo de compensación aeronáutica para subsidiar a los aeropuertos no rentables, b) financiar nuevas inversiones en dichos aeropuertos y c) financiar los servicios de tráfico aéreo y seguridad. Lo anterior significaba paralelamente que Aerocivil pudiera concentrar sus labores en la operación, control, desarrollo y mantenimiento del sistema de espacio aéreo y la supervisión de las operaciones aéreas.

Entonces, desde mediados de la década de los noventa, y en cuatro fases temporales, denominadas generaciones, el gobierno colombiano, a través Aerocivil entregó en concesión varios aeropuertos del país, un total de 18, los más grandes e importantes (y la mayoría de ellos internacionales) de los 75 que administra la autoridad pública aeronáutica (ANI, 2015; SIC, 2013), con el fin de obtener una mejor administración, modernización y expansión, operación, explotación

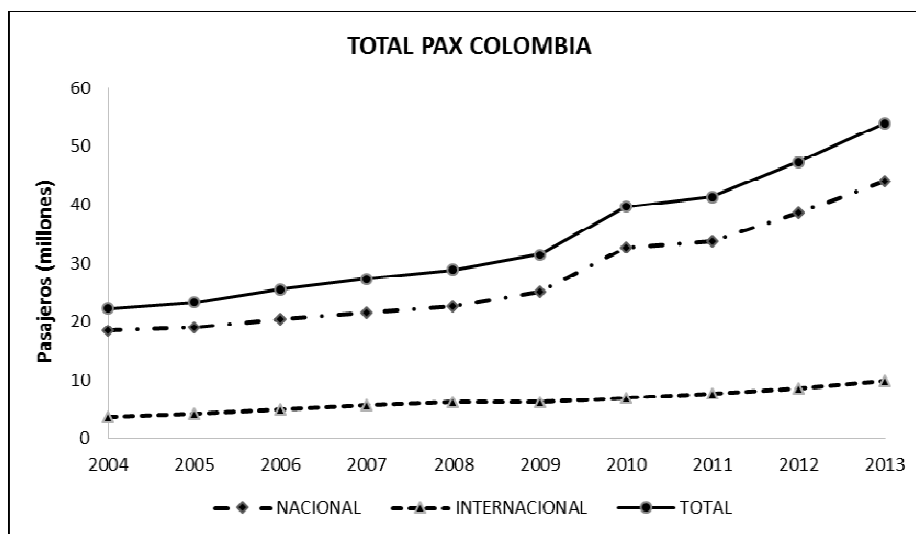
comercial y mantenimiento de las terminales aéreas de mayor uso. Bajo el objetivo planteado de las concesiones aeroportuarias del país, la empresa, sociedad, consorcio o ente concesionario de los aeropuertos se desempeña únicamente como administrador del mismo.

En lo que se refiera al subsector de los operadores aéreos, Colombia ha pasado en las últimas dos décadas de un esquema proteccionista a un esquema de libertad vigilada. Ahora bien, aunque la política de acceso al mercado nacional ha sido objeto de una liberalización gradual en años recientes todavía se establece un número máximo de operadores para las rutas de pasajeros y se mantiene un control sobre el techo en las tarifas de los tiquetes aéreos (Fedesarrollo, 2011). Sobre la liberalización de las tarifas aéreas en Colombia, desde 1992 hasta la expedición de la Resolución 3299 de 2007 de Aerocivil (sobre tarifas nacionales e internacionales de transporte aéreo regular de pasajeros), la intervención de Aerocivil en las tarifas aeronáuticas consistió en la aprobación de las tarifas propuestas por las aerolíneas para una determinada ruta y no en la imposición directa de las mismas. Las tarifas propuestas y sus condiciones debían cumplir con los criterios técnicos de equidad y suficiencia que establecen los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia. La Resolución 3299 de 2007 modifica el régimen tarifario mediante eliminación de las tarifas mínimas para las empresas de transporte aéreo nacional e internacional. Dicha resolución establece que las empresas podrán fijar libremente las tarifas, siempre y cuando dichas tarifas no sean superiores a las que Aerocivil haya aprobado a otras aerolíneas en el nivel máximo. El efecto inmediato de la liberalización tarifaria fue la disminución sustancial de las tarifas fijadas por las empresas tanto para los destinos nacionales como internacionales. En otro orden, este efecto fue coherente con los fines de las políticas de competencia y además con la promoción de los servicios relacionados con el turismo. Por ello, la decisión de eliminar los precios mínimos, cuyo efecto fue el aumento de la competencia en el mercado, estuvo acorde con la política gubernamental de promover el turismo, y fue coherente también con el principio de competencia abierta establecido en la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996) (Miranda & Gutiérrez, 2008).

Desarrollo general del transporte aéreo en Colombia

La industria aeroportuaria colombiana está experimentando, desde hace una década, un acelerado y dinámico crecimiento nunca antes visto en su historia. En el año 2013 la red de aeropuertos colombianos, controlados por Aerocivil, transportó casi 54 millones de pasajeros totales, nacionales más internacionales, mostrando un incremento de un 140% con respecto al volumen transportado en el año 2004 (Figura 9); en cuanto al crecimiento a lo largo del periodo 2005-2013 siempre fue de signo positivo, incluso a pesar de las fuertes caídas, en el tráfico internacional en el periodo 2007-2009, y en el tráfico nacional en el año 2011 (Aerocivil, 2015).

Figura 9: Pasajeros totales transportados en Colombia

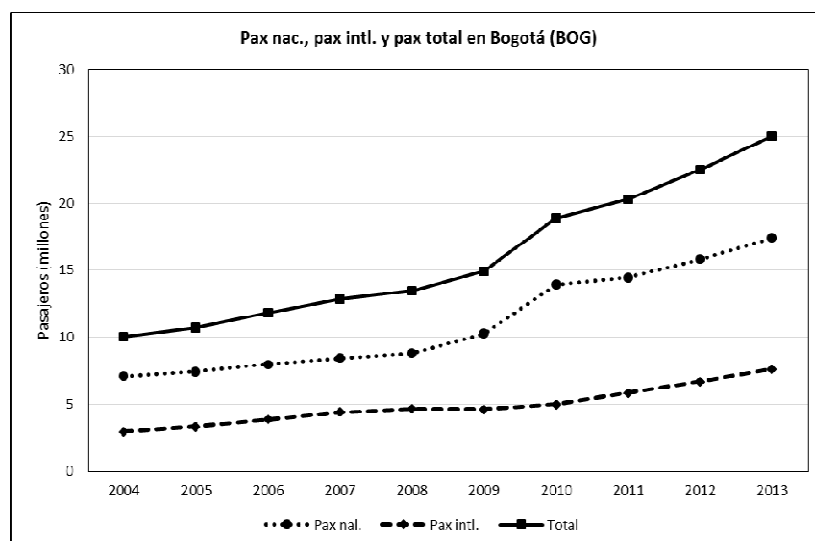


Fuente: Aerocivil (2015)

Aeropuertos en ciudades de alto impacto turístico

En Colombia las ciudades de mayor impacto turístico son Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena de Indias y Barranquilla, y son estas ciudades las que reciben la mayor afluencia de turistas nacionales e internacionales, ya que en todas ellas su aeropuerto es internacional. El crecimiento del tráfico de pasajeros en estos aeropuertos, en la última década, está en la misma línea del desarrollo del transporte aéreo nacional. En el caso del Aeropuerto de Bogotá-El Dorado (BOG), como aeropuerto distribuidor (*Hub*) nacional, concentra el mayor tráfico del país tanto en el segmento nacional como internacional (Figura 10).

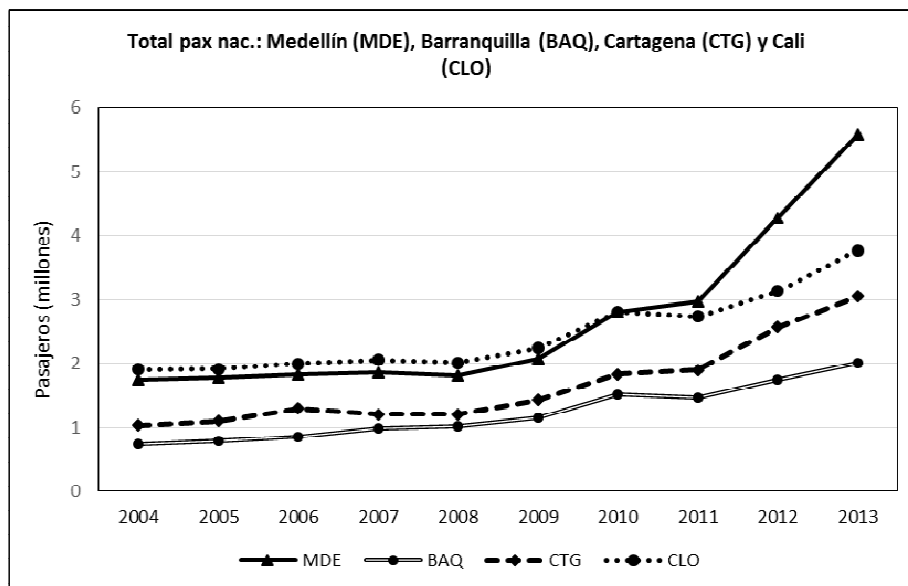
Figura 10: Desarrollo de tráfico de pasajeros, Aeropuerto de Bogotá-El dorado



Fuente: Aerocivil (2015)

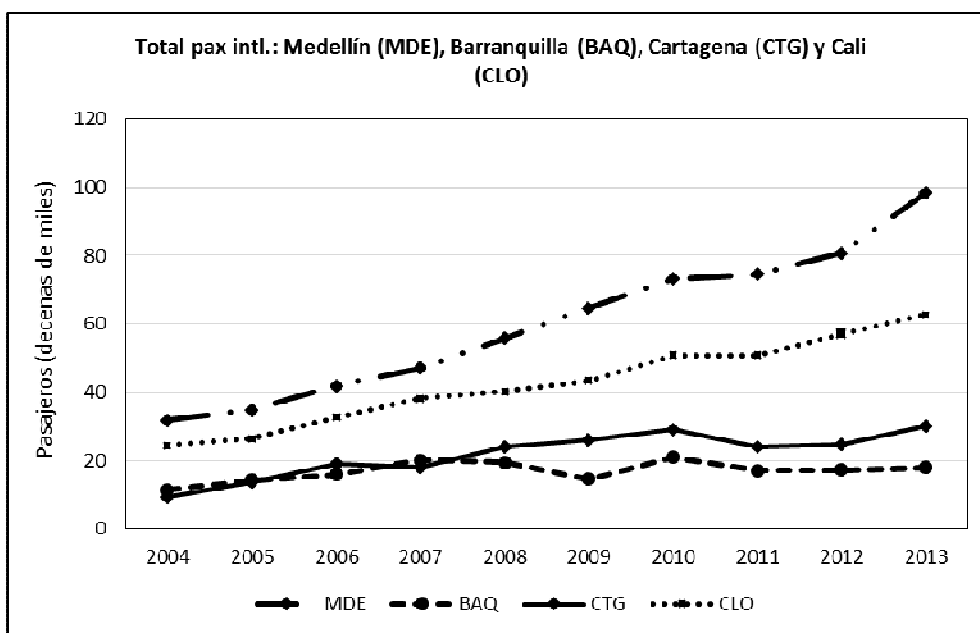
Para los siguientes cuatro aeropuertos internacionales de importancia turística nacional, se tiene un comportamiento similar al experimentado por el aeropuerto de la capital del país en el periodo de análisis (2004-2013). Asimismo son los aeropuertos de Medellín (MDE) y Cali (CLO) los que verifican un mayor y dinámico crecimiento del tráfico, tanto en el segmento nacional como el internacional (Figuras 11 y 12).

Figura 11: Tráfico de pasajeros nacionales, aeropuertos MDE, BAQ, CTG, CLO



Fuente: Aerocivil (2015)

Figura 12: Tráfico de pasajeros intl., aeropuertos MDE, BAQ, CTG, CLO



Fuente: Aerocivil (2015)

Conectividad. Sobre la conectividad de Colombia con el resto del mundo, entre los años 2002 y 2007 el número de rutas internacionales hacia y desde los aeropuertos colombianos se incrementó en un 39%, y las frecuencias de los vuelos internacionales aumentó un 34% en el mismo periodo (IATA, 2007). Para el año 2010 ya había activas 77 rutas internacionales hacia/desde Colombia (Oxford Economics, 2011). En lo que refiere a las rutas principales internacionales, es decir aquellas que mueven el mayor volumen de tráfico de pasajeros internacionales desde y hacia a Colombia, su crecimiento ha sido muy importante en la última década, y con respecto a todas las regiones de conexión. En el Cuadro 1 se muestra el crecimiento experimentado por las rutas principales internacionales, en el periodo 2004-2014, según regiones (Aerocivil, 2015).

Cuadro 1: Conectividad de Colombia con destinos internacionales

Región	Rutas principales intl. (2004)	Rutas principales intl. (2014)	Crecimiento (%)
Norteamérica	9	22	144%
Sudamérica	12	14	17%
Europa	4	10	150%
Centroamérica	7	11	57%
Islas del Caribe	5	6	20%

Fuente: Aerocivil (2015)

Demanda. En relación a la medida del tráfico real (o efectiva) de pasajeros (RPK), en el año 2013, en todos los aeropuertos de la red colombiana y en todas las rutas (nacionales e internacionales), se transportaron 37 mil millones de pasajeros-kilómetros. El RPK en 2013 creció un 12% con respecto al año 2012 (Aerocivil, 2015), más del doble del crecimiento medio mundial de un 5,2% (ICAO, 2014). Las líneas aéreas en Colombia han respondido a la creciente demanda del mercado, ofreciendo más sillas y más operaciones. En el periodo 2005-2013 la oferta de sillas se duplicó tanto para el segmento internacional (de 6 a 13 millones de sillas) como para el nacional (de 13,5 a 27,5 millones de sillas) (Aerocivil, 2015). En cuanto a los vuelos ofrecidos por las aerolíneas, en el periodo 2009-2013, éstos crecieron en un 30% en la oferta internacional y un 17% en la oferta nacional (ATAC, 2014).

Dimensión económica del transporte aéreo colombiano

La dimensión e impacto económico de la industria del transporte aéreo colombiano se puede medir, al menos, desde tres vertientes: a) por su contribución al PIB, b) soporte a otras industrias, y c) por la generación de empleo.

La participación del PIB del transporte aéreo al PIB nacional de Colombia ha sido prácticamente constante en la última década, del orden 0,43%, aunque experimenta una importante alza ininterrumpida desde el año 2010, alcanzando el 0,52% en el año 2013 (Banco de la República,

2014). Comparando la evolución de los tres medios de transporte, aéreo, marítimo y terrestre, en el periodo 2000-2013, el PIB del transporte aéreo fue el que más creció, 6% de media anual en el periodo, por 4,1% del PIB transporte terrestre y sólo 1% para el PIB transporte marítimo (Ministerio de Transporte, 2014).

En segundo lugar, la contribución del transporte aéreo al turismo es relevante, sobre todo si se tiene en cuenta que en Colombia el turismo es uno de los sectores más importantes en la generación de divisas. En el periodo 2004-2013 el incremento del visitantes extranjeros, que entraron por vía aérea, fue del 186%; en el 2013 entraron al país, vía aérea, 1,8 millones de turistas (extranjeros no residentes en Colombia), el 86% del total, el resto entró por vía marítima (vía cruceros) y terrestre (MinCIT, 2014a).

Y en tercer lugar, la industria del transporte aéreo en Colombia genera aproximadamente 124,000 empleos distribuidos de la siguiente manera: a) 55.000 empleos directos; b) 44,000 empleos indirectos, vinculados a la cadena de suministro de la industria y c) 25,000 empleos inducidos.

CONCLUSIONES

El análisis de los dos sectores, turismo y transporte aéreo, permite concluir que aunque directamente vinculados, han sido objeto de políticas públicas separadas, que han influido positivamente en su crecimiento. Aunque vale la pena resaltar que el turismo en Colombia apenas se está consolidando, siendo un sector emergente de alto crecimiento donde el transporte aéreo se vislumbra como uno de sus principales impulsores. Por lo tanto, con políticas públicas integradas para ambos sectores los resultados serían aún mejores, permitiendo aumentar las contribuciones a la economía nacional.

Cada industria por separado muestra indicadores relevantes a nivel nacional gracias a la implementación y desarrollo continuado de políticas públicas iniciadas a principios de la década de los 90, tanto desde el área sectorial del turismo como del transporte aéreo. Otro común denominador de la buena evolución de ambas industrias es la inversión, tanto pública como privada, impulsada desde las políticas públicas. Y en otro orden la estabilidad democrática e institucional, el acelerado desarrollo de la economía nacional, la apertura a los mercados internacionales que potenció el comercio exterior, y la caída de la intensidad del conflicto interno armado, todo ello experimentado de forma progresiva desde principios de este siglo, ha ayudado al desarrollo del turismo en Colombia, donde el transporte aéreo ha sido un soporte fundamental a tal desarrollo, gracias también a su propia dinámica y vertiginosa evolución.

Los objetivos y estrategias de los diferentes planes sectoriales turísticos han ido evolucionado y adaptándose en función tanto de los logros conseguidos por las políticas implementadas, como así también de la propia evolución natural de la industria, a nivel doméstico, regional y mundial, que fijaba

los nuevos retos y desafíos a alcanzar. En ese sentido la positiva evolución de casi todos los indicadores de la industria en la última década no dejan lugar a dudas sobre el éxito de las políticas públicas turísticas, sobre todo si se tiene en cuenta el corto tiempo (sólo 10 años) en el que la industria del turismo pasa a situarse en una posición relevante en la economía colombiana, hoy en día el primer generador de empleo del país y el tercer exportador en divisas. Asimismo, a pesar de las excelentes metas alcanzadas, gracias a los esfuerzos realizados por el gobierno y las instituciones (públicas y privadas), desarrollando y dando obligada continuidad a la aplicación de las políticas públicas, las autoridades turísticas aún tienen pendiente, principalmente, dos grandes desafíos a alcanzar, la competitividad y la seguridad.

En lo que respecta al transporte aéreo, las políticas gubernamentales, iniciadas a mediados de los 90, han llevado ya a concesionar al sector privado 18 principales aeropuertos de la red en cuatro diferentes generaciones. En lo que respecta al tráfico aéreo de pasajeros y carga en la última década ha sido la más destacada y dinámica de toda la historia del transporte aéreo colombiano. En el año 2013 la red de aeropuertos colombianos transportó casi 54 millones de pasajeros totales, mostrando un incremento de un 140% con respecto al volumen transportado en el año 2004. La dimensión e impacto económico de la industria del transporte aéreo colombiano muestran cifras relevantes en las tres dimensiones analizadas. Un continuo crecimiento de su aportación a la riqueza nacional, a través del PIB, siendo el subsector del transporte que más crece. Y finalmente su contribución a la generación de empleo, tanto en la misma industria como en otras relacionadas, principalmente en la del turismo. Finalmente, en Colombia las políticas públicas han impactado en el desarrollo y competitividad de la industria del transporte aéreo. El énfasis de las políticas públicas en la industria del transporte aéreo, al día de hoy, se centran en temas de inversión, pública y privada, y control de acceso al mercado (DNP, 2014).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS - Association of Caribbean States (2000) "Agreement N°5/00: Principles for Common Commercial Air Transport Policy in the Association of Caribbean States". San Pedro Sula, December 7

Alonso, G. A. & Benito, A. (2012) "El impacto ambiental del transporte aéreo y las medidas para mitigarlo". X Congreso de Ingeniería del Transporte, 20-22 Junio, Granada

AEROCIVIL (2015) "Estadísticas, Estadísticas Operacionales, Transporte Aéreo". Disponible en: <http://www.aerocivil.gov.co/AAeronautica/Estadisticas/Estadisticas-Operacionales/Transporte-Aereo/Paginas/Inicio.aspx>. Consultado el 11 de septiembre de 2015

Álvarez Alday, M. & Fernández-Villarán, A. (2012) "Impacto económico del ocio en el siglo XXI". Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura 188(754): 351-363

ANI - Agencia Nacional de Infraestructuras de Colombia (2015) "Contratos de concesión aeroportuarios vigentes". Disponible en: <http://goo.gl/OA98od> Consultado el 11 de noviembre de 2015

- ATAC** (2014) "Competitividad del sector aéreo en Colombia: realidad y desafíos". Encuentro nacional aeroportuario, Bogotá, 4 de junio
- Banco de la República** (2014) "Estadísticas". <http://goo.gl/Ok1Gi> Consultado el 16 de marzo de 2015
- Botero, J. H.; Zuluaga, S. & Camacho, C.** (2010) "Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería: proyecto de la Asociación Hotelera de Colombia". Ed. Fedesarrollo, Bogotá
- Cabero Diéguez, V.** (2006) "Por una lectura crítica del territorio: repensar el oikoumene". En: Espinoza, L. & Cabero, V. (Comp.) Sociedad y Medio Ambiente. Ediciones Universidad, Madrid, pp. 181-196
- CAN - Comunidad Andina de Naciones** (2015) "Transporte Aéreo". <http://goo.gl/Ktxql5> Consultado el 11 de noviembre de 2014
- Carvalho, C.** (2008) "Experiencia chilena en concesiones aeroportuarias". Departamento Coordinador de Concesiones, Ministerio de Obras Públicas, Santiago
- Cervantes Borja, J. F. & Gómez Uzeta, R.** (2007) "El ordenamiento territorial como eje de planeación de proyectos de turismo sustentable". Ciencias Sociales 4(2): 103-117
- Clavijo, S.** (2011) "Dinámica del Sector Turismo en Colombia". Centro de Estudios Económicos-ANIF, Bogotá
- DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia** - (2015) "Cuentas Económicas, Cuentas Nacionales Anuales". Disponible en: <https://goo.gl/zx1ali> Consultado el 11 de noviembre de 2015
- DNP - Departamento Nacional de Planeación** (2014) "Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014". Bogotá
- DNP - Departamento Nacional de Planeación** (2006) "Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010". Bogotá
- DNP - Departamento Nacional de Planeación** (2005) "Documento CONPES 3397: Política Sectorial de Turismo". Bogotá
- DNP - Departamento Nacional de Planeación** (1994) "Reordenamiento institucional y plan de expansión del sistema aeroportuario – Documento CONPES 2727". Bogotá
- EUROPARC** (2007) "La Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos". Madrid. Disponible en: <http://goo.gl/PgZl2> Consultado el 12 de junio de 2012
- FEDESARROLLO** (2011) "El impacto del transporte aéreo en la economía colombiana y las políticas públicas". Cuadernos Fedesarrollo 34, Ed. Fedesarrollo, Bogotá
- Gámir Orueta, A. & Ramos Pérez, D.** (2011) "Los pequeños aeropuertos regionales de la España peninsular: dinámicas recientes y perspectiva de futuro". *Ería* 84-85: 77-102
- IATA** (2007) "Economic benefits from air transport in Colombia". Geneva
- ICAO** (2014) "Economic Development. 2013: Air Transport Yearly Monitor". Montreal
- ICAO** (2003) "Background of Liberalization and experiences in the Latin American Region". Worldwide Air Transport Conference ATConf/5-WP/98, Montreal, 24 to 29 March
- Kester, J. G. C.** (2014) "2013 International Tourism Results and Prospects for 2014". UNWTO News Conference, Madrid, 20 January

Lipovich, G. (2009) "Mercado aerocomercial único en el MERCOSUR". XII Encuentro de Geógrafos de América Latina (EGAL), Montevideo (Uruguay), 3-7 April

Lipovich, G. (2008) "The privatization of Argentine airports". *Journal of Air Transport Management* 14: 8–15

Mendiola, A.; Arévalo, G.; Maratuech, P.; Pérez, J. & Valencia, J. C. (2011) "Concesión del aeropuerto Jorge Chávez: evaluación del valor generado". ESAN Ediciones, Lima

Melgosa Arcos, F. J. (2005) "Del desarrollo sostenible al turismo sostenible. La integración del medio ambiente en el sector turístico". En: Ramos, P. (Ed.) *Gestión del medio ambiente* (189-236). Escuela de Educación y Turismo, Universidad de Salamanca, Salamanca, pp. 189-236

MinCIT – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – (2015) "Informe Turismo Enero 2015". Disponible en: <http://goo.gl/2foj5Z> Consultado el 10 de junio de 2015

MinCIT (2014a) "Plan Sectorial de Turismo 2014-2018". Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Bogotá

MinCIT (2014b) "Informe de turismo enero de 2014". Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, Bogotá

MinCIT (2011) "Informe de turismo diciembre de 2011". Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, Bogotá

Ministerio de Transporte (2014) "Transporte en cifras, estadísticas 2013". Ministerio de Transporte de Colombia, Bogotá

Miranda, A. & Gutiérrez J. D. (2008) "El derecho de la competencia en el sector aeronáutico colombiano". *Revista de Derecho de la Competencia* 4(4): 287-403

Olivera, M.; Cabrera, P.; Bermúdez, W. & Hernández, A. (2011) "El impacto del transporte aéreo en la economía colombiana y las políticas públicas". Ed. Fedesarrollo, Bogotá

OMT – Organización Mundial del Turismo (2011) "Panorama OMT del turismo internacional". Madrid

OMT (2009) "El turismo al servicio de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Desarrollo Sostenible del Milenio". Disponible en: <http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/declaracionny-esp.pdf> Consultado el 20 de octubre de 2012

OMT & UN (2001) "Código ético mundial para el turismo". Resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Disponible en: <http://goo.gl/wKyE2V> Consultado el 20 de octubre de 2012

OMT (s.f.) "Entender el turismo: Glosario Básico". Disponible en: <http://goo.gl/YdhNb> 7 de abril de 2014

Ospina, M. (2001) "Flexibilización del Transporte Aéreo y Privatización de Aeropuertos". Coloquio ICAO/LACAC/IADB/IATA, Nuevo escenario del transporte aéreo en América Latina, Salvador de Bahía, 27 y 28 de agosto

Oxford Economics (2011) "Economic Benefits from Air Transport in Colombia". London

Parques Nacionales Naturales de Colombia (2014) "Sistema de Parques Nacionales Naturales". Disponible en: <http://goo.gl/FsS8vF> Consultado el 7 de abril de 2014

PNUMA & OMT (2002) “Declaración de Quebec sobre el ecoturismo. Año internacional del Ecoturismo”. Disponible en: <http://goo.gl/Jp43of> Consultado el 8 de noviembre de 2014

Rico Galeana, O. (2008) “The privatization of Mexican airports”. *Journal of Air Transport Management* 14: 320-323

Sarmiento, M. G. (2000) “La Política de Transporte Aéreo en la Comunidad Andina de Naciones”. *Revista de Derecho Privado* 6: 35-58

Serebrisky, T. (2012) “Airport Economics in Latin America and the Caribbean”. The World Bank, Washington

SIC - Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (2013) “Estudios de Mercado, Aeropuertos de Colombia (2010-2012)”. SIC, Bogotá

Such, M.J.; Zapata, S.; Risso W. A.; Brida, J. G. & Pereyra, J. S. (2009) “Turismo y crecimiento económico: un análisis empírico de Colombia”. *Estudios y Perspectivas de Turismo* 18(1): 21-35

UNWTO (2014-a). “Tourism Highlights: edition 2014”. World Tourism Organization. Disponible en: http://dtxqtq4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf Consultado el 22 de diciembre de 2014

UNWTO (2014-b) “Glossary of tourism terms”. Disponible en: <https://goo.gl/6W1ySz> Consultado el 26 de septiembre de 2014

UNITED NATIONS (2010). “International Recommendations for Tourism Statistics 2008”. Economic & Social Affairs. UNWTO-OMET-IOHBTO, New York, Disponible en: <http://goo.gl/CqsNS3> Consultado el 11 de noviembre de 2014

Viloria Cedeño, N. E. (2012) “Desarrollo turístico y su relación con el transporte”. *Gestión Turística* 17: 23-36

WEF (2013) “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013”. World Economic Forum, Geneva

Recibido el 03 de noviembre de 2015

Reenviado el 10 de noviembre de 2015

Aceptado el 15 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

EL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Tren Crucero del Ecuador

Johanna Gabriela Monge*
Rosa María Yagüe Perales**
Universitat de València
Valencia, España

Resumen: Este artículo presenta un análisis sobre el desarrollo turístico sostenible del Tren Crucero, definido como un producto turístico que comprende una nueva experiencia en lo que se refiere a viajes en ferrocarril en el Ecuador. A bordo del cual los turistas pueden conocer las costumbres y tradiciones ecuatorianas, además de apreciar el paisaje natural a lo largo del trayecto. La metodología aplicada para esta investigación ha sido un diagnóstico del producto turístico a través de la Matriz DAFO para establecer un análisis tanto interno como externo, y posteriormente se realizó un acopio de información de fuentes bibliográficas como propuesta de indicadores para delimitar la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental; parámetros importantes para determinar las razones por las que se prevé la sostenibilidad. Los resultados indican que el Tren Crucero es un producto turístico sostenible que busca no sólo satisfacer las expectativas de los turistas, sino que además promueve la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales, contribuyendo significativamente al desarrollo local.

PALABRAS CLAVE: desarrollo turístico sostenible, producto turístico Tren Crucero, desarrollo local.

Abstract: Sustainable Tourism Development. Tren Crucero Ecuador. This article presents an analysis of the sustainable tourism development of the Tren Crucero, which is defined as a tourist product that understands a new experience with regard to rail journeys in Ecuador. It is on board this train where tourists can familiarize themselves with Ecuadorian customs and traditions, as well as appreciating the natural landscape throughout the journey. The methodology applied for this investigation includes a diagnostic of the tourist product by means of a SWOT analysis, in order to establish both an internal and external analysis and afterwards sources of bibliographic information were gathered as a proposed set of indicators in order to define the economic, sociocultural and environmental sustainability, important parameters that determine the reasons behind which sustainability had been foreseen. The results indicate that the Tren Crucero is a sustainable tourist product that not only looks to satisfy the tourists' expectations but also to improve the quality of life of the local community, which significantly contributes to the local development.

KEY WORDS: sustainable tourist development, Tren Crucero tourist product, local development.

* Máster en Dirección y Planificación Turística por la Universitat de Valencia, Valencia, España. Ha trabajado como asistente del Servicio de Gestión de Espacios Protegidos, Consellería de Infraestructura Territorio y Medio Ambiente, Valencia, España. E-mail: j.mongeturismo@gmail.com

** Doctora en Economía por la Universitat de Valencia, Valencia, España. Profesora Titular del Departamento de Economía Aplicada en la misma institución. E-mail: yague@uv.es

INTRODUCCIÓN

El concepto de desarrollo toma una dimensión mayor en el debate académico y político en el siglo XX con la necesidad de incluir al debate la distribución del ingreso y la inclusión social. Pero no es sólo en términos de desarrollo económico que se orienta el discurso, también es una época en la que se amplían los movimientos en provecho de un desarrollo de menor explotación de la naturaleza. Entonces, nace el desarrollo acompañado de una serie de adjetivos, como el desarrollo sustentable (Moreno de Souza, Faria & Alves, 2015).

El informe de las Naciones Unidas, *Nuestro Futuro Común*, más conocido como Informe Brundtland (Comité Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987) define a la sostenibilidad como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias. Este informe planteaba la posibilidad de obtener crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales. La esperanza de un futuro mejor dependería de acciones políticas decididas que permitan desde ya el adecuado manejo de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en el planeta (Comite Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Además ha servido de base para la Cumbre de Río de Janeiro (Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1992) donde entre otros destacados acuerdos se adoptó la Agenda XXI, documento de gran repercusión posterior, y la Cumbre de Kioto (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 1997). En ambas conferencias se ha tratado de avanzar en la toma de acuerdos para la implementación de las medidas necesarias para lograr el desarrollo sostenible del planeta (Murphy, 1985).

Esto fue seguido en 2002 por la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, que aprobó el Plan de Aplicación de Johannesburgo. El Plan de Aplicación se basó en los progresos realizados y las lecciones aprendidas desde la Cumbre de la Tierra y se prevé un enfoque más específico, con medidas concretas y metas cuantificables. Donde queda patente ante el mundo cuales son los tres elementos claves de la sostenibilidad: económico, ambiental y social. El desarrollo sostenible, por tanto, está formado por tres pilares de manera que es imposible disociarlos (Pérez de las Heras, 2004).

Finalmente en 2012, veinte años después de la histórica Cumbre de la Tierra, los líderes mundiales se reunieron de nuevo en Río de Janeiro a: 1) asegurar el compromiso político renovado con el desarrollo sostenible, 2) evaluar el progreso de su aplicación deficiente en el cumplimiento de los compromisos ya acordados, y 3) abordar los desafíos nuevos y emergentes. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, o Cumbre de la Tierra de Río 20, se centrará en dos temas: 1) economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza y 2) el marco institucional para el desarrollo sostenible (ONU, 2012).

La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2000) define el turismo sostenible como aquel que pretende satisfacer las necesidades de los turistas, así como de los destinos turísticos protegiendo e incrementando las oportunidades a futuro. Es decir, gestionar los recursos de manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas mientras se mantiene la identidad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de vida (Pérez de las Heras, 2004). Hay que recordar que el desarrollo turístico sostenible apunta a minimizar los daños ambientales y culturales, optimizar la satisfacción del visitante y maximizar el desarrollo económico a largo plazo de la región en cuestión. Es por tanto una forma de obtener un balance entre el potencial crecimiento del turismo y la necesidad de conservación (Aguirre, 2007).

Este concepto es de índole multipropósito, que va más allá de la conservación e incluye al menos los siguientes elementos: a) sostenimiento del carácter de la cultura y las comunidades, b) sostenimiento del paisaje y los “hábitat”, c) la promoción de exitosas y satisfactorias experiencias turísticas, y d) que sea capaz de desarrollar una visión, conocimiento y liderazgo entre quienes toman decisiones sobre el tema, del peligro de la dependencia del turismo y motivarlos a buscar el balance entre las actividades productivas y el turismo para lograr un desarrollo local balanceado y estable en el largo plazo (Lane, 2004). Sin embargo, es preciso señalar que el turismo sostenible no es un producto, sino una base filosófica necesaria para apoyar y proporcionar una orientación para desarrollar el turismo en los destinos y hacer buen uso de los recursos naturales y culturales que en este se albergan (Cardoso, 2014).

La Agenda 21, considerada como el primer plan de acción con un elevado nivel de consenso internacional para promover el desarrollo sustentable, reconoce que esto era una visión utópica y que lo importante no era llegar a un estado final, sino transitar hacia el cumplimiento de tres grandes directrices: Ecológica o Ambiental, los ecosistemas no deben ser degradados al punto de perder su integridad, su capacidad de regeneración natural, ni sus principales funciones ecológicas como el control hidrológico, biogeoquímico, la regulación climática, la prevención de la erosión, contaminación, el mantenimiento de la biodiversidad y sus hábitats. Económica, debe existir rentabilidad de los proyectos auxiliada por la factibilidad tecnológica, la que debe proporcionar los ingresos suficientes para garantizar la continuidad en el manejo sostenible de los recursos. Socio-cultural, los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos participantes, por lo tanto se deberá respetar su identidad y sus valores culturales (ONU, 1992).

La OMT (1998) menciona que la sostenibilidad está ligada a tres hechos importantes: calidad, continuidad y equilibrio. Por lo tanto el turismo sostenible es un modelo de desarrollo económico diseñado para mejorar la calidad de vida de la población local, la gente que trabaja y vive en el destino turístico, proveer mayor calidad de las experiencias para los visitantes, mantener la calidad del medio ambiente de la cual depende tanto la población local como los visitantes, la consecución de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales y

asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos (Pérez de las Heras, 2004).

El desarrollo turístico sostenible ha de ser responsable ecológicamente y a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva estética y social para la comunidad receptora (OMT, 1997). Bajo este concepto, se considera que son aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, la cultural, la sociedad y con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un positivo intercambio de experiencias entre residentes y visitantes, donde la relación entre el turista y la comunidad es justa, los beneficios de la actividad es repartida de forma equitativa y donde los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje (Asociación de Monitores Medioambientales Almijara, 2008).

En consecuencia, es necesario asumir que sólo mediante una planificación, desarrollo y gestión rigurosa, los beneficios del turismo podrán ser optimizados y los problemas reducidos a un mínimo, dado que la total eliminación de los mismos no parecen posible. En este objetivo la industria turística, los gestores del medio ambiente, las comunidades locales y en general todos aquellos que operan en este sistema, tienen un papel estratégico. El papel de la administración en el fomento y coordinación del desarrollo turístico reviste carácter esencial para alcanzar los objetivos globales de ese desarrollo y especialmente para hacer llegar los beneficios económicos a la comunidad sin que el turismo genere problemas ambientales, económicos o socioculturales (Sancho, García, Pedro & Yagüe, 2001).

En este sentido el desarrollo turístico sostenible implica por tanto un desarrollo local donde la población debe obtener los beneficios del uso de los recursos disponibles en su territorio. La característica principal del desarrollo local es que éste es impulsado desde la base social donde la comunidad es la protagonista de su propio desarrollo (Camelo & Ceballos, 2012). Efectivamente se distinguen nuevos espacios de actuación donde el territorio no sólo es visto como un espacio físico de los objetos (actores, infraestructuras, actividades y procesos económicos) sino como un agente de transformación social con posibilidades de incrementar las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de ciertas localidades (Melgar, 2004).

En el territorio, por tanto se generan nuevos productos turísticos y la OMT (1998), lo define como el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores. Se entiende entonces que el producto turístico pretende brindar al turista una satisfacción en cuanto a necesidades, requerimientos o deseos, considerándose importante que en su estructuración se tome en cuenta la accesibilidad, las facilidades y sobre todo los principios de sostenibilidad, donde los pilares económico, ambiental y sociocultural son de importancia para que un producto turístico sea sostenible a largo plazo, es decir, conseguir que tanto el turista como el residente obtengan beneficios de este producto.

En la historia de la humanidad los viajes han sido una constante. En principio por conquista de nuevos territorios, hoy por placer o negocios, y siempre por una necesidad del ser humano de conocer y descubrir nuevos parajes. Fue el siglo XIX el que supuso un gran avance en la historia del turismo por razones como el invento del ferrocarril, la máquina a vapor aplicada al barco y al tren, revolucionaron completamente el mundo de los viajes (Pérez de las Heras, 2004). El primer objetivo del ferrocarril había sido transportar mercancías y en segundo lugar ofrecer transporte para los viajeros de aquel momento a unos precios más baratos (Lickorish & Jenkins, 1997). Cabe destacar que, si bien los ferrocarril venían ofreciendo excursiones a sus pasajeros, fue en 1841 cuando Thomas Cook organiza el primer viaje organizado en Europa.

En 1950 el Ferrocarril de transporte público “Talylyn de Gales”, en el Reino Unido, se convierte en el primer tren turístico. Con tan sólo 760 mm de sendero, el cual forma parte de los 150 ferrocarriles de patrimonio turístico de Gran Bretaña e Irlanda, transportando a más de 8 millones de turistas al año (ALAF, 2000).

Muchos trenes sobrevivieron gracias a que fueron recreados como Ferrocarriles Turísticos a lo largo del planeta consiguiendo encontrarlos en los lugares más recónditos de la tierra, como en Asia o África, también en Europa, Oceanía y por supuesto en América. Los trenes turísticos que se mantienen vigentes son invaluable por su riqueza cultural (ALAF, 2000).

Cada año, la Sociedad Internacional de Viajeros en Ferrocarril (2015), que goza de gran prestigio y relevancia internacional, elabora un ranking de los mejores trenes del mundo, entre ellos se pueden nombrar: En Europa, específicamente en España, se menciona el “Transcantábrico” que en 1983 comenzó a rodar por las mismas vías por las que circulaba el histórico Ferrocarril de la Robla, ahora transformado en moderno y confortable hotel rodante. En Asia el tren Shangri-la Express, no es un tren de lujo a pesar de su nombre, pero es la mejor manera de visitar este fascinante país. En Canadá, “Vía Rail Canadá” que en el transcurso de cuatro días se puede ver el frondoso bosque boreal, los lagos del norte de Ontario, las Praderas del oeste y las Montañas Rocosas.

En Latinoamérica, en las tierras Incas el “Belmond Hiram Bingham” se destaca por sus cómodos coches panorámicos y servicios de lujo, conectando lugares de gran atractivo turístico como Cuzco y Machu Picchu. En Ecuador se encuentra formando parte de esta lista de los 25 mejores trenes del mundo “El Tren Crucero”, una maravillosa forma de disfrutar de la variedad de paisajes del país (Sociedad Internacional de Viajeros en Ferrocarril, 2015).

En la actualidad los atractivos del servicio ferroviario pueden agruparse en tres grandes categorías: trenes e instalaciones anexas, paisaje geográfico y entorno cultural. Muchos servicios turísticos combinan atractivos de más de una de las categorías anteriores para crear productos más elaborados y atractivos. El entorno cultural hace referencia a las actividades humanas que se realizan en el entorno del servicio y que en algunos casos interactúan con el tren y sus viajeros. Este tipo de

atractivo se observa principalmente en zonas con culturas tradicionales de cada lugar y en algunos casos el propio servicio ferroviario llega a formar parte de esta cultura (Godoy & Vera, 2012).

ESTUDIO DE CASO

El sistema de transporte ferroviario del Ecuador inició su construcción en 1872 como uno de los proyectos más importantes de la época, ya que uniría las dos ciudades más grandes e importantes del país, Quito, la capital del Ecuador, y Guayaquil su puerto principal. Luego de mucho esfuerzo y de vencer retos y dificultades el Tren llegó finalmente a la Capital, inaugurándose oficialmente la ruta entre Quito y Guayaquil (Durán) en junio de 1.908, es decir, luego de 36 años de iniciar su construcción (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

El desarrollo vial mediante la construcción de importantes redes de carreteras que se dieron en el país entre los años 1.950 y 1.980 y la operación de frecuencias aéreas especialmente entre las ciudades de Quito y Guayaquil le restan competitividad al Tren, como principal medio de transporte en el país y así la línea férrea del Ecuador va perdiendo importancia. A la falta de mantenimiento del sistema ferroviario, se suman los grandes daños ocasionados por las intensas lluvias durante el fenómeno de “El Niño” de 1.998, luego del cual quedaron operativos sólo pequeños trayectos Quito – Cotopaxi y el de la Nariz del Diablo, principalmente con fines turísticos (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

El histórico Ferrocarril, que hace más de un siglo se abrió paso a través de montañas, selvas y planicies ecuatorianas, y se convirtió en el eje estructurador de la identidad del país y el dinamizador de la economía nacional, por más de 40 años cayó en el abandono y el olvido. Al cumplirse el centenario de este hecho histórico, el Gobierno Nacional actual toma la decisión de recuperar esta obra y ponerla nuevamente al servicio del país y el mundo. A causa de esto en el 2008, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural lo declara como bien perteneciente al Patrimonio Cultural del Estado. La rehabilitación del Ferrocarril Ecuatoriano constituye un proyecto de desarrollo sostenible multifacético que beneficia directamente a los habitantes. Este proyecto tiene como visión principal el encuentro e intercambio cultural y económico, en especial de las comunidades articuladas al ferrocarril. Dentro de las líneas de acción que se pretende seguir se puntualiza el desarrollo local ejecutando diferentes estrategias como el socio-patrimonio para fortalecer la identidad de los ecuatorianos y ecuatorianas y la integración nacional (Minsiterio Cordinador del Patrimonio Natural y Cutural, s.f.).

En el año 2012 se lanza un nuevo producto turístico denominado “Tren Crucero”, es una marca comercial de "Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública" (FEEP), el cual representa un experiencia diferente de los demás productos por su concepción. Este producto de alta calidad ha sido creado para dar a conocer al Ecuador en su diversidad y riqueza patrimonial y así cumplir con uno de los

objetivos de Ferrocarriles del Ecuador, que es vincular las actividades socio-productivas económicas que existen en esta ruta (Minsiterio Cordinador del Patrimonio Natural y Cutural, s.f.).

El servicio ofrece excursiones de hasta cuatro días y tres noches a bordo de una locomotora movilizada por diésel y vapor que recorre 448 kilómetros uniendo los Andes con la Costa pacífica del Ecuador, partiendo desde Quito (2852m.s.n.m.) hacia Duran (6m.s.n.m.) y viceversa. La velocidad del tren es entre 20 y 30 km/h, siendo el punto más alto del recorrido la Estación Urbina que se encuentra en los 3640 m.s.n.m. pasando por comunidades indígenas, donde se puede experimentar la cocina de la región, adquirir artesanías y conocer sobre la cultura local, pretendiendo impulsar así el desarrollo económico de las comunidades que se encuentran a lo largo de la ruta (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

El estilo del Tren Crucero lo componen sus cuatro coches considerados verdaderos tesoros del diseño histórico, remolcados por locomotoras a vapor y diésel-eléctrica con una capacidad para 54 personas cómodamente instaladas. El primer coche está decorado con un estilo Barroco, de la época Hispánica Colonial de la Escuela Quiteña y cuenta con espacios donde el turista puede deleitarse con un ligero aperitivo o leer un buen libro. El segundo coche estilo Neoclásico de la época Republicana del Ecuador contiene juegos de mesa. El tercer coche es de etilo Prehispánico con una cosmovisión andina, una tienda artesanal, un salón panorámico y un bar cafetería, sitio en el cual la tripulación sirve bocadillos y bebidas de la gastronomía local. El cuarto coche es de estilo Clásico, el cual transmite la cultura de la Costa ecuatoriana con una sala de estar en donde se realizan actividades sociales y una terraza abierta donde se pueden apreciar los paisajes ecuatorianos. Desde el primer momento que se adquiere este producto se puede presenciar la historia y cultura ecuatoriana (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

En los cuatro días de recorrido del Tren Crucero los turistas cuentan con guías durante todo el viaje a bordo, quienes acompañan a los pasajeros durante las diferentes visitas y/o excursiones que se realizan a lo largo del circuito. Los buses de turismo asisten al Tren en todo su recorrido. Estos trasladan a los pasajeros que viajan a bordo desde las diferentes estaciones hacia los sitios de visita y/o hasta los sitios de alimentación y alojamiento, y transportan su equipaje. Para el alojamiento se consideran haciendas tradicionales y hosterías que se encuentran a lo largo del recorrido y que cumplen con los estándares de servicio requeridos por Tren Ecuador. El servicio de alimentación cuenta con opciones para disfrutar tanto de la gastronomía local, así como de platos de comida internacional, cumpliendo con los estándares de servicio de éste producto. Como servicios adicionales se citan los siguientes: Café del Tren donde se pueden encontrar deliciosos productos típicos de la zona preparados por las comunidades. Tiendas del Tren donde se pueden adquirir productos artesanales de calidad hechos por las comunidades locales quienes habitan en zonas cercanas a la estación. Plazas Artesanales que son espacios donde, generalmente, hay presentaciones de grupo folclóricos pertenecientes a las comunidades locales de las zonas aledañas y también se pueden encontrar productos artesanales a la venta. Museo del Tren que muestra

imágenes y objetos relacionados con la historia del sistema ferroviario del Ecuador (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014).

Desde el inicio del funcionamiento el Tren Crucero de Ecuador ha conseguido premios y reconocimientos, ganando el premio Wider World Project, o mejor producto turístico fuera de Europa, por parte del gremio de escritores ingleses British Guild of Travel Writer en Inglaterra (Ferrocarriles del Ecuador, 2015). A estos reconocimientos se suman al galardón a la excelencia, debido tanto a la dinamización de las comunidades locales por donde cruza el Tren Crucero, como a la vinculación de las comunidades con el proyecto ferroviario, dos razones por las cuales Ferrocarriles del Ecuador recibe en Madrid el Premio Excelencia, galardón otorgado por el Grupo Excelencias y entregado en la trigésimo quinta edición de la Feria Internacional de Turismo (FITUR) (Villaruel, 2015). Y precisamente en el 2015 el “Tren Crucero” es designado ganador como “Mejor Tren de Lujo de Sudamérica” galardón otorgado por los World Travel Awards considerados como los premios Oscar del turismo (Ministerio de Turismo, 2015).

A través de un estudio enfocado en el desarrollo sostenible y sus tres pilares fundamentales económico, ambiental y sociocultural, se pretende conocer los beneficios de este producto turístico y sus índices de sostenibilidad, para determinar si el Tren Crucero es un ejemplo de desarrollo turístico sostenible que favorece tanto al sector público, privado, a la sociedad local y al medio ambiente y que puede perdurar en el tiempo para el deleite de las futuras generaciones.

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

La metodología utilizada para el presente proyecto es un diagnóstico de la situación actual del producto turístico Tren Crucero, a través de la Matriz DAFO que permite determinar las fortalezas y debilidades internas, y las amenazas y oportunidades desde un contexto externo. Posteriormente se realizó el acopio de información en fuentes bibliográficas como el Manual de Turismo Sostenible Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable (Pérez de las Heras, 2004), la Auditoría de la Sostenibilidad en los destinos turísticos (García, Pedro, Sancho & Yagüe, 2001) y los indicadores de la sostenibilidad del turismo para los países Sudamericanos (OMT, 2000). Se utilizaron estas fuentes como referencia para analizar y proponer una serie de indicadores que se articulan al estudio de caso sobre el Tren Crucero del Ecuador.

El análisis DAFO consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de un producto, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de un producto determinado (Ponce, 2007). Esta matriz es un instrumento que permite fijar aspectos esenciales para la planificación y gestión (Tabla 1).

Tabla 1: Análisis DAFO del Tren Crucero del Ecuador

DAFO	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO	La empresa Ferrocarriles del Ecuador cuenta con el apoyo del Gobierno, lo que facilita la consecución de recursos. La percepción del índice de satisfacción al cliente es alta. El ciclo de vida del producto está en una etapa de implicación. Los salarios de Ferrocarriles del Ecuador son competitivos con el sector. La estrategia competitiva es la participación activa de las comunidades en el desarrollo turístico. Existen acuerdos comerciales con operadores nacionales e internacionales para elaborar nuevos circuitos turísticos los cuales incluyen recorridos. Hay coordinación con los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Ministerios para crear destinos turísticos. Es un servicio ferroviario de patrimonio cultural e histórico de uso turístico de calidad. Promueve el desarrollo local y la promoción de valores nacionales, lo que le convierte en un modelo único y referente a nivel mundial. En el recorrido se puede apreciar varios paisajes naturales y diversos pisos climáticos. Es un producto que conecta dos regiones del Ecuador. Es un proyecto que recupera la identidad nacional.
DAFO	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Existe un bajo nivel de conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa. Ha existido prioridad a la comunicación externa. El proceso de comunicación interna es intermedio. Política medioambiental con líneas estratégicas intermedias. Falta de experiencia concreta en la gestión y operación de productos turísticos ferroviarios. No se conecta ningún tramo del trayecto con la Selva Amazónica.
DAFO	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	La rehabilitación de Ferrocarriles del Ecuador funciona principalmente por una fuerte decisión política del Gobierno Nacional que lo considera como proyecto emblemático. Existen políticas que fomentan el desarrollo de los destinos turísticos por donde pasa la vía férrea. Existen los recursos naturales y culturales que ofrecen la posibilidad de desarrollar productos turísticos más amplios y diversificados. La visita de turistas a Ecuador está en aumento. Existe una fuerte campaña publicitaria de la marca país y el eslogan Ecuador ama la vida, a nivel internacional. Ecuador cuenta con estabilidad política. La economía ecuatoriana está en etapa de crecimiento. Existe un nicho de mercado de potenciales turistas ferroviarios (treneros).
DAFO	AMENAZA
ANÁLISIS EXTERNO	El cambio en la Administración Pública podría provocar dificultades en la gestión de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. Poca articulación entre los gobiernos locales y otros actores. Existe competencia indirecta nacional con otros productos turísticos. Existe a nivel latinoamericano competencia indirecta con trenes turísticos temáticos (Perú, Argentina, Chile, Brasil, Colombia).

Fuente: Elaboración propia a partir de Ferrocarriles del Ecuador (2011)

En los resultados obtenidos en la matriz DAFO sobre el diagnóstico del producto turístico Tren Crucero se establecen como fortalezas que el tren es un proyecto turístico que recupera la identidad cultural, puesto que cuenta con estrategias competitivas que incluyen la participación activa de las comunidades. Como una debilidad se identifica la escasez de políticas ambientales. Como oportunidades el Tren Crucero cuenta con el apoyo significativo por parte del Gobierno Nacional, ya que lo considera como un proyecto emblemático. Además se han creado políticas que fomentan el desarrollo de los destinos turísticos por donde atraviesa el tren, potencializando los recursos naturales y culturales que posee Ecuador. El tren ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas líneas de productos turísticos amplios y diversificados, convirtiéndose en un producto en crecimiento debido al aumento de la demanda de turistas internacionales. Como amenazas se puede citar que el cambio en la Administración Pública podría provocar dificultades en la gestión de Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública. Por otra parte la competencia indirecta nacional con otros productos turísticos como la Islas Galápagos y de igual forma a nivel internacional los trenes turísticos temáticos, como el Perú Rail, que conecta a la ciudad del Cuzco con el Machu Picchu, también son considerados como posibles amenazas para el desarrollo turístico del Tren.

Tabla 2: Indicadores

INDICADORES	
Sostenibilidad	Económica
• Empleo Local Directo	Con el tren crucero se han generado empleos estables en torno al turismo y su vínculo al tren.
• Empleo indirecto	Existe un alto incremento de empleos indirectos.
• Estimula el comercio local	Las unidades de negocio perciben que han mejorado sus ventas. Además se debe enfatizar en el avance en cuanto a la venta de artesanías, permitiendo una ganancia significativa para las comunidades.
• Intercambios con el exterior	El Tren Crucero es una puerta para que se conozcan las producciones que se llevan a cabo en el Ecuador e incentiva posibles inversiones.
• Inyecta dinero y capital en la región	Existe dinamización de las economías locales por las comunidades donde atraviesa el tren, por ejemplo los cafés del tren son establecimientos administrados por comunidades organizadas mediante convenio con FEEP con un modelo Público-Privado-Comunitario. De igual forma se generaron espacios en las estaciones del Tren, administradas por comunidades, como la tienda del Tren donde se comercializan artículos promocionales de la marca Tren Ecuador, trabajados por artesanos de varias zonas del Corredor Turístico Ferroviario.
• Estimula mejora en infraestructuras	Se han construido plazas artesanales del Tren, cafés del Tren, tiendas del Tren, refugios del Tren, museos del Tren y otro tipo de emprendimientos que brindan servicios y productos relacionados al turismo.
• Estimula la creación de instalaciones de ocio aprovechadas por la población local	Se han rehabilitado estaciones como espacios de encuentro para la comunidad, de buen uso del espacio público.
• Regenera y reestructura la actividad económica	Se generan destinos turísticos alrededor de la Ruta del Tren con emprendimientos y emprendedores con perspectiva de negocios sostenibles basados en la demanda, fomentando de igual manera una inversión privada en servicios turísticos.
• Posible Inflación	Debido a la demanda de los productos artesanales en la mayoría de las estaciones se puede ocasionar un posible coste mayor. Es importante tomar en cuenta estos aspectos con una normativa que rija el porcentaje de incremento para que los turistas puedan adquirir el producto a un precio justo.
• Utilidad permanece en el país	La Empresa Ferrocarriles del Ecuador es una empresa pública que ha invertido en el proyecto, por lo que el capital y los beneficios obtenidos en el Tren Crucero se reinvierten en el país.
Sostenibilidad	Ambiental

• Conservación de sitios histórico y arqueológicos	Tren Crucero del Ecuador inicia como proyecto a partir de una recuperación de 450 km de línea férrea, recuperando así después de 60 años este trayecto que se encontraba en gran deterioro. Además se ha recuperado las locomotoras que han permanecido sin funcionamiento durante varias décadas, consiguiendo rehabilitar 2 de ellas y con proyectos de reparación de las 5 restantes consideradas de gran valor histórico.
• Intensifica la conciencia medioambiental	Se han realizado capacitaciones en temas de medio ambiente. Se debería realizar un diseño y aplicación de un código de buenas prácticas ambientales para promover un estándar de Calidad Ambiental más exigente.
• Mejora la gestión medioambiente	Se debería realizar mayor hincapié en la formación dirigida a técnicos y empresarios para la implantación de mejores técnicas de gestión ambiental en toda la línea férrea.
• Contaminación	En cuanto al nivel de contaminación, el ferrocarril es una clase de transporte con emisiones de CO2 menores que las que producen otros medios de transporte.
• Destrucción de la capa de ozono	En la actualidad la prohibición internacional de utilización de CFC (clorofluorocarbonos) ha eliminado en parte el problema de la destrucción de la capa de ozono, es importante invertir en nuevos métodos que permitan mitigar este impacto.
• Contaminación Acústica	La contaminación acústica no es muy alta puesto que se realizaron planificaciones para disminuirla.
• Sensibilización al turista	El recorrido sensibiliza al turista sobre el cuidado ambiental, el calentamiento global y las acciones que se debe realizar para promover la práctica del turismo sostenible.
• Iniciativas de planificación con el fin de mantener la calidad ambiental	Existe un compromiso de mejora continua en todos aquellos aspectos ambientales que se identifiquen, implementando las herramientas necesarias para prevenir la contaminación.
• Impactos estéticos y paisajísticos	El impacto paisajístico que existe en cada una de las estaciones del tren es moderado.
• Tratamiento de la basura	Aunque existe un proceso de recolecta de basura que permite su clasificación, es importante que se incite a utilizar racionalmente los recursos, minimizando los consumos de agua, papel y energía, reduciendo la generación de residuos y emisiones, favoreciendo el reciclado y buscando soluciones eco-eficientes.
Sostenibilidad	Cultural
• Recuperación de la memoria histórica y del patrimonio	Se ha evidenciado la recuperación de la memoria histórica al realizar el museo del Tren, pues allí se pueden observar las historias que se han generado con el transcurso de los años y han sido contadas por los abuelos y bisabuelos, permitiendo de esta manera que perduren en el tiempo y no desaparezcan.
• Influye en la estructura social de una región	Alrededor de la ruta del tren existía un moderado porcentaje de pobreza, lo que se intenta es que con este proyecto la estructura social cambie, aunque es notorio que en ciertas localidades ya se evidencia el cambio, en otros sitios aún no se ha conseguido ese incremento en la escala social.
• Ayuda y conservación del patrimonio cultural	Existen plazas artesanales del Tren en las que se muestran y comercializan la artesanía local conservando y valorando técnicas ancestrales con alto contenido patrimonial.
• Participación en la planificación turística	Dentro de la planificación se ha incorporado en la estructura de Ferrocarriles del Ecuador un área de desarrollo local, con un proyecto denominado aprender haciendo cuyo enfoque de este proceso es un tema turístico y patrimonial, pues se trabaja con la gente desde una perspectiva que integra la cultura, cosmovisión, talento e historia.
• Mejores servicios complementarios	Los servicios complementarios al tren son una especie de franquicia diseñada por Ferrocarriles del Ecuador para que el turista que viaja en tren o que visita las estaciones férreas pueda contar con servicios de calidad y espacios cómodos. Los servicios complementarios son administrados por personas de las comunidades cercanas a la línea férrea.
• Reducción de la discriminación sexual	Más del 50% de las personas que emprenden y forman parte de la empresa son mujeres que previo a esta actividad se dedicaban a trabajar de amas de casa, servicio doméstico o crianza de animales.
• Vínculo de intercambio cultural	Existe un intercambio cultural puesto que los turistas pueden apreciar las danzas folclóricas, adquirir productos artesanales, obtener servicio de guianza y consumir alimentos, todo ello brindado por los emprendedores del Tren, que son actores de la Economía Popular y Solidaria, su tipo de organización es comunitaria, cooperativa, empresarial, asociativas, familiares, domésticas, personas naturales o jurídicas pertenecientes a las comunidades cercanas a la línea férrea.

• Aumento de dotación cultural y educativa	El Tren cuenta con capacitaciones permanentes en temas como valoración cultural, servicio al cliente, turismo, patrimonio entre otros programas como el de la excelencia: que consiste en 3 días y cuatro noches, dirigido a los mejores estudiantes de los Centros Educativos Públicos de todo el país.
• Democratización	Existen programas que buscan democratizar el servicio ferroviario como: conciencia social sobre rieles, tren educativo y tren social con precios preferenciales.
• Capacitaciones	Se realizan capacitaciones en temas de servicio al cliente, turismo, patrimonio, entre otros.
• Revitalizar el interés de la cultura local	Se ha revitalizado el interés de la cultura local, puesto que se incentiva en la práctica de las danzas folclóricas que en cierta parte del trayecto se habían dejado de practicar.
• Grado de conflicto turista residente	Como este es un tipo de turismo relativamente nuevo, que se encuentra en la etapa de implicación, el conflicto que se puede generar es mínimo. Sin embargo, se debería continuar con capacitaciones constantes para mitigar posibles impactos.
• Puestos de trabajo con salarios superiores a la media	Los salarios son competitivos con el sector.
• Molestias en la población local	Hay en la población la tentación del capital vs la solidaridad. En algunos casos existe influencia negativa de los líderes enfocado en intereses no necesariamente comunitarios. Además se evidencia el miedo de los emprendedores por asumir más retos o expandirse, un limitante al momento de tomar decisiones (más miedo al éxito que al fracaso).

Fuente: Elaboración propia a partir de Ferrocarriles del Ecuador (s.f.)

Posteriormente se realizó un análisis de los indicadores, instrumentos prácticos para la planeación, implementación y monitoreo del desarrollo turístico. Los indicadores proveen información adecuada y fiable de las condiciones medioambientales, económicas y sociales del turismo (OMT, 2000) (Tabla 2).

El hallazgo obtenido en esta investigación basada en la propuesta de indicadores muestra que el Tren Crucero puede ser sostenible en cuanto a los indicadores económicos, socioculturales y ambientales, aunque se debería trabajar más en cuanto al medio ambiente, tomándose medidas que permitan un mejor desarrollo en este aspecto.

Se ha generado empleos estables en torno al turismo y su vínculo al tren, con salarios competitivos con el sector. En cuanto a la aparición del comercio local se ha identificado que existe un alto porcentaje de unidades de negocio, quienes perciben mejoras en las ventas. Además se han implementado cafés del tren que son establecimientos administrados por comunidades organizadas mediante convenio con FEEP a través de un modelo Público-Privado-Comunitario. Hay que mencionar que existe comercialización de artículos promocionales de la marca Tren Ecuador, trabajados por artesanos de varias zonas del Corredor Turístico Ferroviario. Adicionalmente se evidencian mejoras de la infraestructura con construcciones de plazas artesanales, cafés del Tren, tiendas del Tren, refugios del Tren, museos del Tren y otro tipo de emprendimientos que brindan servicios y productos relacionados al turismo. En cuanto a la sostenibilidad ambiental se destaca la conservación de los sitios históricos con la rehabilitación de 450km de vía férrea en mal estado que no tenía ninguna utilización. Se han realizado capacitaciones en tema de medioambiente y existe un compromiso de mejora en todos aquellos aspectos ambientales que se identifiquen.

Finalmente en cuanto a la sostenibilidad sociocultural se destaca la recuperación de la memoria histórica y del patrimonio por parte de los residentes. Existen varios relatos que cuentan el desarrollo y construcción de la línea ferroviaria ubicados en los museos del Tren, en donde se intenta que esas historias y patrimonio perduren en el tiempo y no desaparezcan. Además se construyeron plazas artesanales en las que se muestra y comercializa la artesanía local, conservando y valorando las técnicas ancestrales con alto contenido patrimonial. Es importante mencionar dentro del indicador de la participación en la planificación turística que se ha incorporado en la estructura un área de desarrollo local con un proyecto denominado aprender haciendo cuyo enfoque de este proceso es un tema turístico y patrimonial, pues se trabaja con la gente desde una perspectiva que integra la cultura, cosmovisión, talento e historia. Por otro lado se ha conseguido una alta participación de mujeres emprendedoras. La educación es un tema importante por lo que se realizan constantes capacitaciones y programas educativos tanto para los residentes, emprendedores, trabajadores y estudiantes. Además se puede evidenciar un vínculo de intercambio cultural entre turista y habitante, quienes pueden apreciar las danzas folclóricas, adquirir productos artesanales, obtener servicio de guianza y consumir alimentos. Todo ello brindado por los emprendedores del Tren, que son actores de la Economía Popular y Solidaria. Su tipo de organización es comunitaria, cooperativa, empresarial, asociativa, familiar, doméstica, de personas naturales o jurídicas pertenecientes a las comunidades cercanas a la línea férrea.

CONCLUSIONES

El desarrollo turístico sostenible busca tres objetivos importantes: crecimiento económico, equidad sociocultural y conservación del medioambiente, de manera que no se comprometan las expectativas de las generaciones futuras, es decir una visión a largo plazo con una participación de todos los agentes implicados en esta actividad turística.

Los trenes turísticos cuyo principal objetivo fue transportar mercancías, también fueron utilizados para el transporte de pasajeros y en la actualidad se encuentran trenes turísticos invaluable por su riqueza cultural que brindan la posibilidad de viajar y disfrutar de la naturaleza, tradición y el patrimonio de los pueblos.

El turismo es una de las principales actividades del Ecuador, que se ha convertido en uno de los ejes estratégicos para el cambio de la matriz productiva y el tema de la rehabilitación del Ferrocarril Ecuatoriano es un compromiso del actual Gobierno.

El Tren Crucero del Ecuador actualmente es un servicio ferroviario patrimonial cultural e histórico de uso turístico de calidad, puesto que recupera la identidad cultural debido a la participación activa de las comunidades, considerada como una ventaja competitiva frente a la competencia. Puede ser sostenible puesto que se han identificado objetivos importantes de desarrollo como la dinamización de las comunidades locales, la generación y fortaleciendo de empleos estables, la definición de

unidades de negocio con mejoras en ventas y el fomento de emprendimientos turísticos administrados por las personas locales. Además en el ámbito sociocultural el Tren Crucero está enfocado en recuperar la memoria histórica y el patrimonio rehabilitando espacios de encuentro para la sociedad. Demostrando que los turistas han disfrutado de la cultura, recreación, historia y patrimonio a lo largo del recorrido, a través de la participación de la comunidad que ha sido capacitada constantemente en temas vinculados con la actividad turística.

Ambientalmente el Tren Crucero realiza esfuerzos para implementar una política ambiental que, además de adecuarse a los requisitos legales, promueva una mejora exigente e integrada de planificación y gestión de los procesos y actividades del Tren Crucero, con un compromiso de mejora continua en todos aquellos aspectos ambientales que se identifiquen.

Finalmente esta investigación nos lleva a identificar que se puede realizar un desarrollo turístico sostenible a largo plazo, con prácticas turísticas comprometidas que puedan satisfacer no solamente a los turistas, sino también a las comunidades locales. Generando fuentes de empleo y mejorando la calidad de vida. Conscientes de la importancia que va adquiriendo el turismo como actividad productiva, Ecuador y el producto turístico Tren Crucero están apostando por la implementación de estrategias de desarrollo turístico sostenible que beneficien a diversos actores y al medio ambiente. A través de este estudio se ha conseguido delimitar nuevas líneas futuras de investigación enfocadas en temas como desarrollo local, planificación turística sostenible y gobernanza territorial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J. (2007) "Deseables y posibles: participación comunitaria, patrimonio historico cultural, calidad ambiental y desarrollo turístico sostenible. San Jerónimo de Moravia, Costa Rica". Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural 5(1): 1-16

Asociación de Monitores Medioambientales Almirajara (2008) "Turismo Sostenible. Definición del Turismo Sostenible". Disponible en: www.turismo-sostenible.org/docs.php?did=1 Acceso el 13/02/2014

Asociación Latinoamerica de Ferrocarriles (ALAF) (2000) "Tren Turístico. Buenos Aires, Argentina". Disponible en: www.alaf.int.ar/?pag=revista&id=165 Acceso el 12/12/2014

Camelo, J. & Ceballos, L. (2012) "Desarrollo, sustentabilidad y turismo: una visión multidisciplinaria". Universidad Autónoma de Nayarit, México D.F.

Cardoso, C. (2014) "Sosteniendo al Turismo o Turismo Sostenible". Estudios y Perspectivas en Turismo 23(2): 376-395

Comite Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (2002) "Plan Aplicación de Johannesburgo". ONU, Johannaesburgo

Comite Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987) "Nuestro Futuro Común". Organización de las Naciones Unidas – ONU, Estocolmo

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (1997) "Protocolo de Kioto sobre el Cambio Climático". ONU, Kioto

Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992) "Cumbre de la Tierra". ONU, Río de Janeiro

Ferrocarriles del Ecuador (2015) "Ecuador ama la vida". Disponible en: <http://trenecuador.com/ferrocarrilesdeecuador/tren-crucero-recibe-el-premio-excelencias-turisticas-2014/> Acceso el: 15/10/2015

Ferrocarriles del Ecuador (2011) "Plan Estratégico". Quito. Disponible en: <http://trenecuador.com/ferrocarrilesdeecuador/wp-content/uploads/2014/09/estrategiafeep.pdf> Acceso el 10/12/2014

Ferrocarriles del Ecuador (s.f.) "Ecuador ama la vida". Disponible en: <http://trenecuador.com/ferrocarrilesdeecuador/> Acceso en 13/02/2014

Gody, F. & Vera, S. (2012) "Modelo y experiencias del Turismo sobre rieles". Instituto Ferroviario de Chile, Santiago de Chile

Lane, B. (2004) "Estrategias del Turismo Rural Sostenible: Una herramineta para el Desarrollo y la Conservación". Revista del Turismo Sostenible (2):1-2

Lickorish, L. & Jenkins, C. (1997) "Una introducción al turismo". Síntesis, Madrid

Melgar, M. (2004) "Ecoturismo como una alternativa de desarrollo local en el ejido Revolución". Universidad Autónoma de baja California, Tijuana

Minsiterio Cordinador del Patrimonio Natural y Cutural (s.f.) "Tren Ecuador". Disponible en: <http://trenecuador.com/ferrocarrilesdeecuador/ferrocarril-patrimonial/>. Acceso el 15/02/2015

Ministerio de Turismo del Ecuador (2014) "All you need is Ecuador". Travel. Tren Crucero. Disponible en: <http://trade.allyouneedisecuador.travel/images/webinars/tren-crucero/ES-Tren-Crucero-Ecuador-Curso-Online.pdf>. Acceso el 15/02/2015

Ministerio de Turismo (2015) "Ecuador ama la vida". Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/tag/wta-2015/> Acceso el 12/10/2015

Moreno de Souza, J.; Faria, S. & Alves, P. (2015) "Desarrollo sustentable. Un índice para el Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes – Minas Gerais, Brasil". Estudios y Prespectivas en Turismo 24(3): 547-569

Murphy, P. (1985) "Tourism. a community approach". Routledge, London

Organización Mundial del Turismo - OMT (1997) "Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para planificadores locales". Madrid

Organización Mundial del Turismo - OMT (2000) "Desarrollo Sostenible del Turismo: una compilación de buenas prácticas". Madrid

Organización Mundial del Turismo - OMT (1998) "Introducción al Turismo". Madrid

ONU (2012) "Coferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible". UNEP, Río de Janeiro

ONU (1992) "Programa de Acción para el Desarrollo Sustentable". Agenda 21, Río de Janeiro

Pérez de las Heras, M. (2004) "Manual de Turismo Sostenible". Ediciones Mundi-Prensa, Madrid

Ponce, H. (2007) "Matriz FODA alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones". Enseñanza e investigación en Psicología (12):113-130

Sancho, A.; García, G.; Pedro, A. & Yagüe, R. (2001) "Auditoria de Sostenibilidad en los destinos turísticos". Editorial ENE, Valencia

Sociedad Internacional de Viajeros en Ferrocarril (2015) "Sociedad Internacional de Viajeros en Ferrocarril. Los 25 trenes del mundo". Disponible en: <http://www.irtsociety.com/trains.php>. Acceso el 15/10/2015

Villaruel, P. (2015) "Tren Crucero recibe en Madrid premio a la excelencia en Fitur". El Universo, Disponible en :<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/27/nota/4489186/tren-crucero-recibira-madrid-premio-excelencias-fitur>. Acceso el 15/10/2015

Recibido el 08 de noviembre de 2015

Reenviado el 15 de noviembre de 2015

Aceptado el 18 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

LA DESIGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN EL SECTOR HOSTELERO ESPAÑOL

Raquel Huete*
Matilde Brotons**
M^a Carmen Sigüenza***
Universidad de Alicante
Alicante, España

Resumen: Es un lugar común afirmar que una de las repercusiones positivas del desarrollo turístico es la facilitación de la incorporación de la mujer al mundo laboral. Así, las mujeres representan la mayor parte de la fuerza de trabajo del sector hostelero español y están representadas en todas las categorías laborales. Sin embargo, se sabe que dicha incorporación se realiza en condiciones desiguales y, específicamente en los hoteles, las mujeres ocupan mayoritariamente puestos de baja cualificación. También es un lugar común que una de las claves para el éxito del sector turístico es asegurar que los trabajadores sean eficientes y estén comprometidos con la empresa para garantizar la calidad del servicio prestado. Las políticas laborales deben promover una mayor igualdad de oportunidades, remuneración y condiciones de trabajo en el sector. En este trabajo se presentan evidencias de la disparidad salarial, la segregación vertical y la mayor precariedad laboral que sufren las mujeres en el subsector de la hostelería en España. Con este propósito se analizan datos estadísticos secundarios procedentes de organismos oficiales. Finalmente, se propone una reflexión acerca de las razones que motivan estas desigualdades, así como de las políticas que deberían seguirse para mitigarlas.

PALABRAS CLAVE: Promoción laboral, mercado laboral en turismo, segregación, igualdad, género.

Abstract: Inequality between Women and Men in the Spanish Hospitality Sector. It is commonplace to state that one of the positive impacts of the tourism development is facilitating the incorporation of women into the workplace. Thus, women represent the majority of the workforce in the Spanish hospitality sector, being represented in all categories. However, it is known that this incorporation takes place on unequal conditions and particularly in hotels, the most part of the women hold low-skilled positions. It is also a cliché that one of the keys to success in the tourism sector is to make sure that workers are efficient and are committed to the company in order to guarantee the quality of the service. Therefore, labor policies should promote a greater equal opportunities, remuneration and working conditions in the sector. In this paper some evidences of wage disparity, vertical segregation and increased job scarcity, faced by women in the subsector of hospitality in Spain are presented. In order to achieve this objective statistical secondary data from official sources

* Diplomada en Turismo por la Escuela Oficial de Turismo, Madrid, España y Doctora en Sociología por la Universidad de Alicante, Alicante, España. Es Profesora Titular en el Departamento de Sociología I e Investigadora en el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la Universidad de Alicante, Alicante, España. E-mail: r.huete@ua.es

** Diplomada en Turismo y Máster en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Alicante, Alicante, España. Actualmente redacta su tesis doctoral como becaria FPI del programa de Doctorado en Turismo de la Universidad de Alicante, Alicante, España. E-mail: matilde.brotons@ua.es

*** Máster en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Alicante, Alicante, España. Se desempeña como Profesora de Hostelería y Turismo en Formación Profesional en la Generalitat Valenciana, Benidorm, España; y es doctoranda en el programa de Doctorado en Turismo de la Universidad de Alicante, Alicante, España. E-mail: maricsp33@gmail.com

are examined. Finally, a reflection about the reasons behind these inequalities, as well as the policies that should be followed to mitigate them is proposed.

KEY WORDS: *job promotion, tourism labour market, segregation, equality, gender.*

INTRODUCCIÓN

El empleo en el sector del turismo ofrece a las mujeres oportunidades laborales importantes, pero los puestos de trabajo que ocupan son mayoritariamente los peores en términos de remuneración y reconocimiento social (Baum, 2013; UNWTO & UNWOMEN, 2011). En España, el turismo representa alrededor del 12% del empleo nacional y da trabajo a más de dos millones de personas (Instituto de Turismo de España, 2014).

La ventaja competitiva de las empresas turísticas está muy relacionada con su capital humano, formado en una parte muy importante por mujeres. Parece haber consenso en la academia en torno a la idea de que la incorporación de la mujer a los puestos de dirección aporta sobre todo ventajas: fomenta la diversidad de puntos de vista y fortalece valores reconocidos en el ámbito empresarial como la responsabilidad, la claridad, la flexibilidad y el compromiso. Todo ello influye de forma directa en la productividad y creatividad de los órganos directivos (Villamil & Alonso, 2013: 41).

En España, la incorporación de la mujer al mercado laboral del turismo se ha producido de forma paulatina y sostenida en los últimos años. Este crecimiento se ha visto favorecido por los cambios en los roles que las mujeres desempeñan en la sociedad y en la familia, así como por la proliferación de los contratos a tiempo parcial y el aumento de los niveles de formación entre las trabajadoras (Campos-Soria *et al.*, 2011).

Sin embargo, en el sector hostelero español las mujeres ganan menos que los hombres y en los puestos de dirección tienen una representación menor. Al respecto, las responsabilidades familiares se reconocen como la principal causa que mantiene a la mujer alejada de los puestos directivos (Agut & Martín, 2007). Así, el consenso social sobre el papel que debe asumir en el entorno familiar (cuidados, maternidad, etc.) unido a la falta de apoyos sociales y al reparto desigual de las responsabilidades en el hogar (Sarrió *et al.*, 2002) añaden una serie de barreras que explican la discriminación de género en las empresas y, particularmente, en las empresas hosteleras.

La segregación en el mercado laboral marcada por el sexismo tipifica tareas y puestos asociados a empleos femeninos o masculinos. De hecho, Sigüenza *et al.* (2013), a partir de un análisis de los perfiles competenciales de los trabajadores del sector turístico, observan evidencias de segregación horizontal en actividades asociadas tradicionalmente a hombres, como las de transporte, y a mujeres, como las actividades de agencias de viaje. Estas autoras también identifican una segregación vertical por sobrerrepresentación masculina en los puestos de dirección y gestión, mientras que las tareas de

producción son ocupadas mayoritariamente por mujeres, con las diferencias salariales correspondientes. Un informe más reciente, avalado por la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, coincide en esta última idea (EQUOTEL, 2015).

Los objetivos de este artículo son: evidenciar la brecha salarial que existe en el subsector de la hostelería entre hombres y mujeres, determinar la existencia de segregación vertical en el mercado laboral hostelero y, en última instancia, describir la precariedad que padecen las mujeres en el sector hostelero español.

Para ello, en las siguientes páginas se estudian, desde una perspectiva de género, los datos provenientes de las principales variables que configuran el mercado de trabajo en el subsector de la hostelería y se lleva a cabo un análisis de la representación femenina en las distintas categorías profesionales en este subsector así como de su remuneración. Antes, y con el propósito de permitir una mejor interpretación de los datos, se presenta una explicación del contexto en el que se inserta el mercado laboral vinculado al sector turístico español y una revisión teórica de las barreras que condicionan el acceso y la promoción de la mujer en el mercado laboral. Seguidamente se detalla el enfoque metodológico adoptado.

EL MERCADO LABORAL TURÍSTICO ESPAÑOL

Según la Organización Mundial del Turismo, en 2014 España alcanza el tercer puesto en llegadas de turistas internacionales con prácticamente 65 millones de visitantes (por detrás de Francia y Estados Unidos). Asimismo, se mantiene en la segunda posición en el ranking mundial de los países que perciben más ingresos por turismo internacional y es el primero de Europa (62,6 miles de millones de dólares en 2013). En 2013 el número de trabajadores activos (ocupados y parados) en turismo ascendió a 2.548.251 personas, lo que supuso el 11% de los trabajadores activos del conjunto de la economía y el 17,3% del sector servicios (Instituto de Turismo de España, 2014). En el sector turístico un 81,8% de los trabajadores estaban ocupados (2.083.544 de personas) frente al 18,2% que estaban en situación de desempleo. La tasa de desempleo general superaba en España el 25% en 2013, por lo que la ocupación en el sector turístico estaba en mejores niveles que en la media de los demás sectores.

En el mercado laboral español el salario medio anual de 2012 fue de 22.726,4 euros. El salario mediano (el que divide al número de trabajadores en dos partes iguales, los que tienen un salario superior y los que tienen un salario inferior) presenta un valor de 19.041 euros. El sueldo más frecuente se sitúa en torno a 15.500 euros anuales. Las mujeres cobran menos que los hombres, representando el salario femenino un 76,1% del masculino.

La actividad turística se caracteriza por una fuerte estacionalidad que afecta en gran medida al empleo, sobre todo en el sector de la hostelería y principalmente en aquellas regiones con mayor

recepción de turistas. Esta estacionalidad impone el uso de la contratación temporal, permitiendo así disponer del volumen adecuado de personal para afrontar los aumentos de demanda en determinados periodos. Por ello, la tasa de temporalidad -entendida como la proporción de asalariados con contrato temporal sobre el total de asalariados- del sector turístico es superior a la de la economía nacional, reflejándose de forma más acusada en el tercer trimestre (verano), cuando la afluencia de turistas registra sus máximos anuales. En 2013 un 66,8% de los asalariados del sector turístico eran indefinidos, frente al 33,2% que tenían un contrato temporal.

BARRERAS A LA PROMOCIÓN LABORAL

La falta de equidad por razón de género en los cargos directivos es un fenómeno de escala mundial. En diferentes investigaciones se demuestra la existencia de barreras para que la mujer acceda a puestos de liderazgo y responsabilidad (Villamil & Alonso, 2013). Los prejuicios por género dan lugar a diferentes barreras que los investigadores han explicado a través de la elaboración de conceptos como “techo de cristal”, “techo de diamante”, “techo de cemento” y “suelo pegajoso”, que se explican en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Barreras por razón de género identificadas para la promoción laboral

Techo de cristal	Barreras invisibles que obstaculizan a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional el acceso a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos en las mismas condiciones que los hombres (Segerman-Peck, 1991)
Techo de diamante	Este prejuicio es el que impide que las mujeres sean valoradas por criterios estrictamente profesionales (Valcárcel, 1997)
Techo de cemento	Prejuicios de las propias mujeres, que les impiden crecer en cualquier ámbito público por falta de referentes y por la asunción de los roles de género. Además, se produce el techo de cemento por la existencia de mucha más presión sobre las mujeres en puestos directivos que sobre los hombres, provocando incluso el abandono del puesto (Chinchilla, Poelmans & León, 2005)
Suelo pegajoso	Tareas asociadas al ámbito privado que, según la cultura patriarcal, están relacionadas con la mujer, haciendo difícil la conciliación (Tandrayen-Ragoobur, 2014)

Fuente: Elaboración propia

Las barreras están relacionadas con la organización social, pues los roles determinan las relaciones de poder asimétricas entre los sexos. Es decir, se establece una cultura organizacional segregadora que, finalmente, se concreta en la producción de un sistema social que crea desequilibrios (López, 2005). Según Burin (1996), a la mujer se le exige una socialización femenina, dirigida al desarrollo de roles tradicionales. Por tanto, es necesario que se produzca una desidentificación del papel de la mujer como trabajadora del ámbito doméstico, en donde el rol tradicional determina a la mujer para ejercer las tareas ligadas al hogar. En este sentido, García-Retamero & López-Zafra (2006) explican cómo hay prejuicios hacia las candidatas a un cargo de liderazgo debido a la percepción de una incongruencia entre el rol de género y el rol de líder. La suma

de los prejuicios y los estereotipos da lugar a un comportamiento discriminatorio que origina desigualdades en el terreno laboral.

Varios estudios señalan que el número de mujeres en puestos directivos es desproporcionadamente bajo si se tiene en cuenta la representación femenina total dentro de la fuerza de trabajo, incluso cuando mujeres y hombres han demostrado ser igual de eficientes a la hora de asumir responsabilidades de dirección, señalando también que los salarios de las mujeres son más bajos (Obadić & Marić, 2009; Mooney & Ryan, 2009; Marco-Lajara & Úbeda-García, 2013).

En todo caso, los problemas para el desarrollo de la carrera laboral de las mujeres ya no pueden asociarse a la falta de formación de las trabajadoras (Sigüenza *et al.*, 2013). Si tradicionalmente se ha pensado que las limitaciones de las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional estaban originadas por características psicológicas internas: baja autoestima, miedo al éxito (Tharenou *et al.*, 1994), los hallazgos obtenidos en los últimos años han revelado que tanto la capacidad como la motivación laboral es igual en hombres y mujeres (Sarrió *et al.*, 2002). Es básico resaltar la importancia e influencia que tiene la autoconfianza en el esfuerzo, la motivación y entrega para realizar una tarea. En este sentido, si la mujer encuentra muchos obstáculos, no tiene apoyo de su entorno y descende su autoconfianza puede incluso abandonar el trabajo y renunciar a ir a contracorriente para ocupar el rol tradicional del ámbito doméstico y, de ese modo, cumplir con las expectativas sociales. La falta de oportunidades y apoyo en el mundo laboral genera falta de autoconfianza y lleva a la mujer a priorizar tareas dentro de su rol de género en donde sí tiene la aprobación de su círculo socio-laboral. Esta falta de oportunidades a menudo condiciona a las mujeres a concentrar su vida en la esfera reproductiva en lugar de en la productiva.

Las mujeres siguen priorizando la necesidad de ocuparse de su familia sobre la carrera profesional (Carrasco *et al.*, 2003), y el hombre no se ha incorporado en la misma medida al trabajo doméstico (Solsona, 1989). En este sentido, la mujer se identifica con los proyectos de su familia y de su marido, es la que se encarga de satisfacer las necesidades de carácter psíquico, intelectual, emocional, afectivo, sensual y sexual, además de responsabilizarse de la imagen pública y de los eventos familiares. En el ámbito de lo que se denomina conciliación familiar-laboral-personal se produce un conflicto hogar-carrera en el que el rol sexual típico del hombre lo sitúa fuera del ámbito doméstico mientras que el de la mujer la ubica dentro del hogar (Mendoza Ontiveros & Chapulín Carrillo, 2015).

Muchas mujeres se plantean dilemas y contradicciones que les hacen reproducir los roles tradicionales y renunciar al trabajo, total o parcialmente, para dedicarse al ámbito privado en el hogar familiar. A propósito, Bourdieu (1989) explicaba que actuamos con esquemas aprendidos en los primeros años de vida que, al complementarse con los mecanismos que configuran la personalidad a través de la imitación y la observación de las personas y el entorno cotidiano con el que interactuamos, provocan que los marcos de referencia que heredamos hombres y mujeres no sean

de igualdad, ya que no se ha producido en la sociedad un replanteamiento real y profundo de los roles de género.

Los efectos negativos que produce la precarización del trabajo femenino debido a los efectos de la discriminación por razón de género se proyectan en riesgos para la salud en donde se entremezclan situaciones de acoso sexual, la doble presencia en la esfera doméstica y laboral o el riesgo reproductivo con la intensificación del estrés, la ansiedad, los daños emocionales y físicos o, como resultado de todo ello, el abandono del puesto de trabajo (Cañada, 2015).

Gimeno & Rocabert (1998) argumentan que las mujeres que consiguen el éxito no lo disfrutan del mismo modo que los varones por tener que relegar la vida en familia durante un tiempo. Ello puede ir asociado a que el éxito profesional de la madre o esposa produzca un rechazo entre los otros miembros de la familia, provocando en la mujer sentimientos contradictorios y de culpabilidad. De esta manera se refuerza el rol tradicional de la mujer como madre y esposa, ligada al domicilio familiar en el que deben concentrarse todas sus prioridades. De no ser así se producen conflictos inter-rol relacionados con la falta de tiempo y el estrés. Las responsabilidades domésticas vinculadas culturalmente al rol femenino, unidas a una socialización diferente según el género, provocan que las mujeres tengan que lidiar en espacios laborales masculinos con horarios nocturnos, partidos y jornadas interminables, incompatibles con los otros roles tradicionales de mujer madre y ama de casa (Agut & Martín 2007).

Por el contrario, cuando la mujer decide romper el techo de cristal y luchar por ascender en el escalafón profesional serán muchos los esfuerzos a realizar, siendo el nivel de exigencia mayor y sacrificando las expectativas de rol que hacia ella pueden tener sus hijos o cónyuge, llegando a verse perjudicada en su salud (Guerrero, 2003). A este grupo de mujeres no tradicionales Burin (1996) las denomina “mujeres transicionales” en su desempeño laboral. Ellas padecen las tensiones y conflictos de intentar compatibilizar los dos tipos de vinculación -predominio afectivo y predominio racional- dentro del ámbito laboral, pues para esta autora la educación que predomina para las mujeres es la afectiva, que sería la que las prepara para el ámbito doméstico en contraposición con la preparación masculina, racional, más enfocada al terreno laboral.

De tal manera, la mujer se enfrenta a una falta de soporte social familiar (los miembros de su familia le exigen que reproduzca el rol tradicional de madre), laboral (se mide al profesional por su dedicación y experiencia), económico (el mercado impone sus necesidades ligadas al capital y la mujer aún parece ser una inversión menos rentable a medio-largo plazo que el hombre) e incluso psicológico, ya que la misma mujer se cuestiona acerca de qué quiere y qué necesita, originándose múltiples conflictos internos.

METODOLOGÍA

A partir de la Encuesta Anual de Estructura Salarial (EAES) y de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística de España (en adelante, INE) se analizan las siguientes variables:

- Ocupados/as por ocupación y sexo
- Parados/as en el subsector de hostelería de la industria turística.
- Ganancia media anual por trabajador/a en el subsector de hostelería.
- Contratación temporal por sexos y en el sector de hostelería.
- Asalariados/as en hostelería por nivel de formación.

La EAES proporciona estimaciones de la ganancia bruta anual por trabajador clasificada por tipo de jornada, sexo, actividad económica y ocupación. La información se obtiene de la explotación conjunta de ficheros de la Seguridad Social y de la Agencia Tributaria, junto con las variables “ocupación” y “tiempo de trabajo” procedentes de un módulo anexo a la Encuesta trimestral de coste laboral que elabora el INE (INE, 2012).

La EPA es una investigación por muestreo de periodicidad trimestral, dirigida a la población que reside en viviendas familiares del territorio nacional y cuya finalidad es averiguar las características de dicha población en relación con el mercado de trabajo. Su tamaño muestral es de 3.588 secciones censales, alrededor de 65.000 viviendas y 180.000 personas (INE, 2005).

La variable “ocupados por ocupación y sexo” de la EPA se ha seleccionado para estudiar la ocupación por puestos en el subsector de la hostelería en el año 2014. El INE establece 9 grandes grupos de ocupación a través de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO). Se han agrupado las ocupaciones del sector de la hostelería en puestos altos, medios y bajos, siendo puestos altos los comprendidos en los grandes grupos 1 y 2 de la CNO (directores y gerentes y técnicos y profesionales científicos e intelectuales), puestos medios, correspondientes a los grupos 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 (Técnicos y profesionales de apoyo, empleados contables y administrativos, trabajadores de los servicios de restauración, trabajadores cualificados en el sector agrícola, artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y, por último, operadores de instalaciones y maquinaria). Por último, los puestos bajos estarían comprendidos en el grupo 9, relacionados con las ocupaciones elementales. La distribución de las ocupaciones seleccionadas para el sector de hostelería queda recogida y resumida en el Cuadro 2:

Cuadro 2: Ocupaciones en Hostelería. CNO-11

PUESTOS ALTOS	-Directores y gerentes de empresas de alojamiento, restauración y comercio
PUESTOS MEDIOS	-Empleados de agencias de viajes, recepcionistas y telefonistas; empleados de ventanilla y afines (excepto taquilleros)
	-Camareros y cocineros propietarios
	-Trabajadores asalariados de los servicios de restauración
PUESTOS BAJOS	-Empleados domésticos
	-Otro personal de limpieza

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

En los puestos altos de todos los sectores económicos el número de hombres es superior al de mujeres contratadas (Tabla 1). En el año 2013, más de la mitad de los hombres ostenta puestos como directores o gerentes, mientras que la mujer tan solo representa el 30,7%. Esto contrasta con el segundo nivel de puestos altos, técnicos y profesionales científicos e intelectuales, donde la distribución porcentual está más igualada, si bien se observa un porcentaje mayor de mujeres en ocupaciones científicas e intelectuales de la salud y la enseñanza.

Tabla 1: Ocupados por puestos altos en España en 2014

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Directores y gerentes (total)	537,78 69,12%	240,30 30,88%	778,05 100,00%
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales (total)	1.369,70 45,12%	1.665,73 54,88%	3.035,45 100,00%
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales de la salud y la enseñanza	488,03 31,55%	1.058,70 68,45%	1.546,73 100,00%
Otros técnicos y profesionales científicos e intelectuales	881,73 59,23%	607,03 40,77%	1.488,73 100,00%

Unidades: en miles.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Población Activa del INE

En el sector de la hostelería, este contraste se hace más evidente y los puestos altos son ocupados mayoritariamente por la parte masculina de la sociedad, como se observa en la Tabla 2.

La tabla 2 muestra la evolución de la ocupación por categorías a nivel nacional entre 2003 y 2014. Se aprecia como en 2003 la representación masculina en puestos altos supone el doble que la femenina: 141.280 hombres directivos frente a 65.830 mujeres (68,22% de varones). Para el año 2013, la diferencia por género en puestos altos sigue prácticamente siendo la misma, ya que observamos que la representación masculina asciende a un 67,32% frente al 32,68% de las mujeres directoras y gerentes.

Tabla 2: Evolución de la ocupación por sexo en hostelería en España

	PUESTOS ALTOS		PUESTOS MEDIOS		PUESTOS BAJOS	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2003	141,28 68,22%	65,83 31,78%	391,93 43,45%	510,00 56,55%	214,53 17,92%	982,83 82,08%
2004	139,80 65,27%	74,40 34,73%	410,65 42,84%	547,83 57,16%	210,65 16,85%	1039,35 83,15%
2006	130,98 63,56%	75,10 36,44%	478,03 41,46%	675,05 58,54%	234,78 16,10%	1223,43 83,90%
2007	142,20 63,01%	83,48 36,99%	474,18 39,77%	718,08 60,23%	246,25 15,83%	1309,58 84,17%
2008	144,50 59,62%	97,88 40,38%	461,15 38,66%	731,78 61,34%	238,98 15,47%	1305,65 84,53%
2009	142,15 59,71%	95,90 40,29%	455,03 39,77%	689,25 60,23%	263,65 17,63%	1231,68 82,37%
2010	143,48 59,95%	73,48 31,86%	457,65 41,53%	644,28 58,47%	252,28 17,18%	1215,98 82,82%
2011	157,13 68,14%	73,48 31,86%	562,03 45,91%	662,13 54,09%	135,48 10,02%	1217,23 89,98%
2012	132,73 68,96%	59,75 31,04%	559,88 46,47%	644,93 53,53%	139,73 10,88%	1143,98 89,12%
2013	124,80 67,32%	60,58 32,68%	549,65 46,40%	635,05 53,60%	135,43 10,78%	1120,85 89,22%
2014	125,80 67,56%	60,40 32,44%	606,30 47,27%	676,30 52,73%	99,10 8,74%	1035,30 91,26%

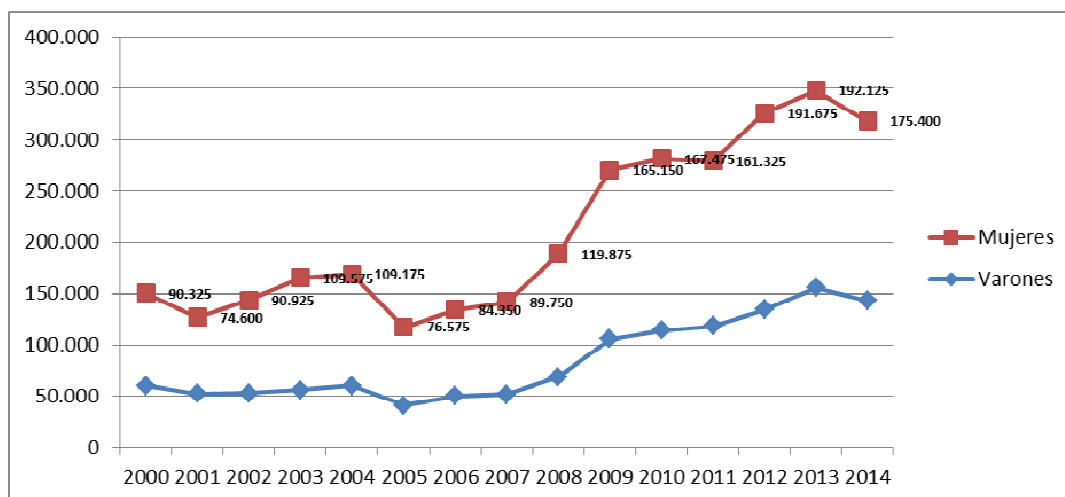
Unidades: en miles.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Población Activa del INE

Al analizar la distribución de ocupados en puestos medios y bajos, el panorama cambia sustancialmente y la mujer pasa a estar sobrerrepresentada en ambos casos. Sin embargo, en los puestos medios, la distribución por género es bastante paritaria, suponiendo en el año 2003 un 53,6% de mujeres empleadas como recepcionistas, cocineras y trabajadoras de la restauración. En el caso de la ocupación en puestos bajos en el sector de la hostelería, esto es, personal de limpieza, la mujer representa la gran mayoría de la fuerza de trabajo: el 82,08% en el año 2003 y llega al 89,22% el año 2013.

En el Gráfico 1 se puede observar la evolución del desempleo. El paro en las mujeres es mucho mayor que en los hombres en la totalidad del periodo 2000-2013. Aunque las diferencias son prácticamente las mismas según pasan los años, el año 2005 supuso una ruptura puntual, pues, a partir de ese momento el paro no dejó de crecer hasta 2013. Entre los años 2008 y 2013, la diferencia entre desempleados y desempleadas se hizo más evidente, llegando en el último año analizado a 192.125 mujeres paradas frente a 156.175 varones. Esto supone una diferencia de 35.950 mujeres más paradas que hombres.

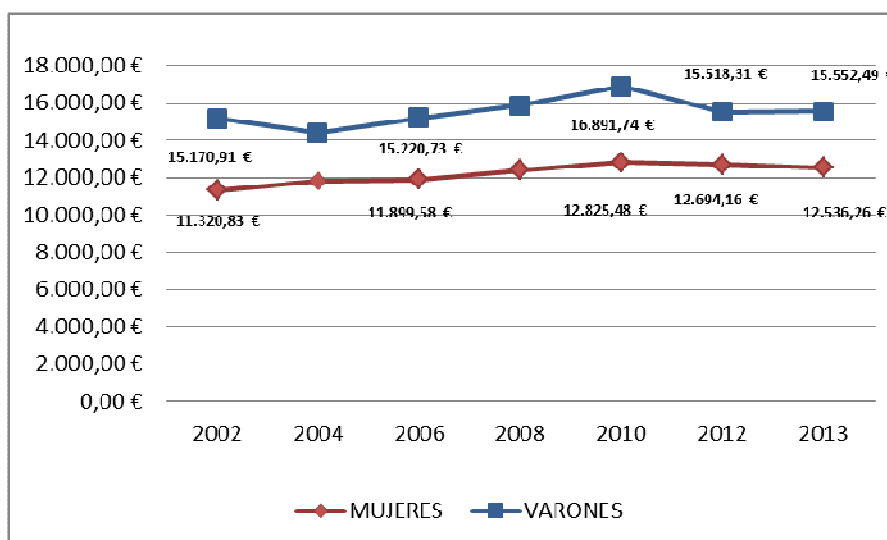
Gráfico 1: Evolución de los parados/as en el subsector de hostelería. Años 2000-2014



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Población Activa del INE

En el Gráfico 2, se recoge la ganancia media anual de los trabajadores de la hostelería por sexo según la Encuesta Anual de Estructura Salarial. Se aprecian notables diferencias, estando las mujeres peor retribuidas que los varones en toda la evolución que recoge la muestra. En el primer año de la muestra, 2002, la diferencia de salario en hostelería entre hombres y mujeres es de 3.850,08 euros anuales; en 2004, esta diferencia se sitúa en 1.268,88 euros, pero en 2005 vuelve a aumentar y se mantiene por encima de los 3.300 euros hasta el año 2010, en el que asciende hasta los 4.066,26 euros. En el año 2012 la diferencia se reduce ligeramente al descender todos los salarios, tanto de varones como de mujeres.

Gráfico 2: Salario Medio Anual por Trabajador/a en Hostelería

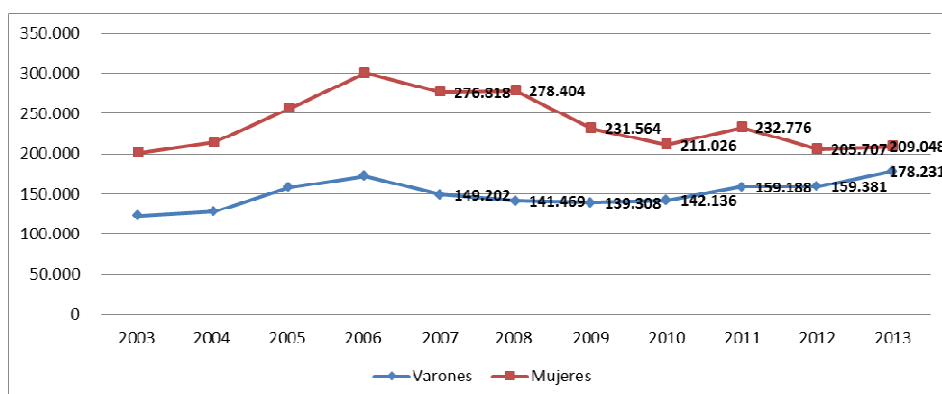


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Anual de Estructura Salarial del INE

El Gráfico 3 muestra la mayor contratación temporal de mujeres que de varones en la hostelería. Se advierte una subida que comienza en 2004 con 213.769 contratos temporales a mujeres y

128.314 contratos a hombres, alcanzando su máximo en 2006, con 276.818 mujeres y 127.633 hombres con contrato temporal. En el año 2007 se produce una bajada que se mantiene constante hasta 2010 con un total de 211.026 mujeres con contrato temporal y 142.136 hombres, lo que hace aún más visible la diferencia entre la contratación temporal en ambos sexos y la disminución de los contratos temporales en hostelería para las mujeres: 65.792 contratos menos que en el año 2007. En 2012, último dato disponible, la diferencia es de 46.326 asalariadas temporales más que asalariados.

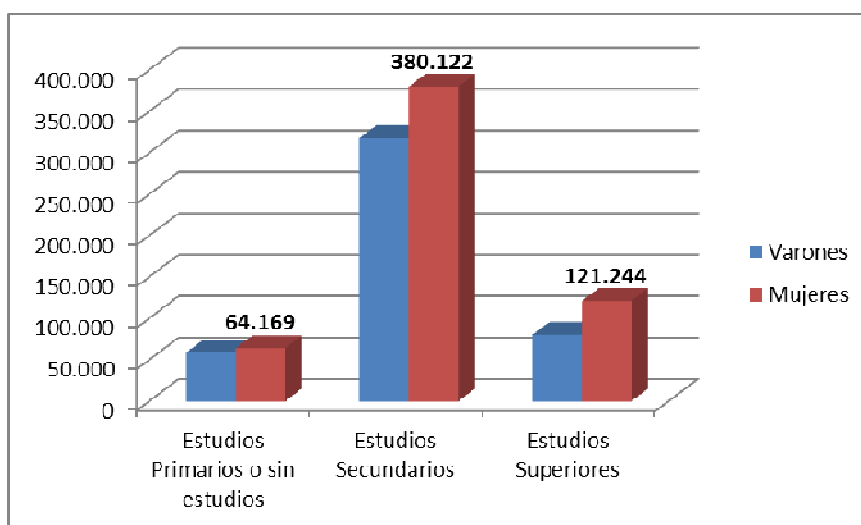
Gráfico 3: Asalariados/as con contratación temporal en hostelería



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa del INE

Otro aspecto importante para el análisis de la industria turística es el nivel de formación de los asalariados. Como ya se comprobó en investigaciones anteriores (Sigüenza *et al.*, 2013) a partir del año 2009 se produce un aumento del número de asalariadas con nivel de estudios superior y un descenso de hombres con estos estudios. Esta situación se prolonga hasta la actualidad, según los últimos datos disponibles (2012) (Gráfico 4).

Gráfico 4: Asalariados/as en hostelería según nivel de estudios. Año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa del INE

Así, se puede comprobar que en la hostelería el número de mujeres supera al de hombres en todos los niveles formativos y especialmente en la categoría de estudios superiores, en la que las mujeres representan el 61% del total de asalariados.

CONCLUSIONES

Si el nivel educativo determinara el puesto que se ocupa en las empresas, las mujeres deberían ocupar la mayor parte de los puestos directivos ya que son mayoría las mujeres con nivel de estudios superiores. Tal y como se ha expuesto, sin embargo, hay que suponer que existen otros determinantes que impiden que se cumpla esta premisa. Actualmente, los puestos directivos, ocupados mayoritariamente por varones, exigen una gran disponibilidad horaria y los empresarios son reticentes a la hora de emplear mujeres en estos puestos debido al hecho de que estas asumen el grueso de las responsabilidades familiares, principalmente el cuidado de los hijos.

El género condiciona el puesto o la tarea que realizan las mujeres en las empresas y sigue siendo determinante para desempeñar determinadas funciones o formar parte de determinados departamentos en un hotel. Aparecen dos tipos de divisiones: una división vertical de la mano de obra, en virtud de la cual las mujeres como grupo están en desventaja frente a los hombres, en su salario y condiciones laborales, y una división horizontal del trabajo, por la que la mujer se sigue concentrando en determinados tipos de ocupación (peor remunerados) dentro de los establecimientos hosteleros. Estos resultados son similares a los obtenidos en otros estudios (Burrell *et al.*, 1997; Campos-Soria *et al.*, 2011; EQUOTEL, 2015)

A pesar de los avances, se mantienen las estructuras de poder jerárquicas y diferenciadas por razón de género pero, a medida que las mujeres tengan modelos representativos femeninos en puestos altos, se romperán algunas barreras externas y se contribuirá a que se derriben las internas. Dasgupta & Asgari (2004) sugieren que los cambios que se producen en los puestos y ocupaciones asociados tradicionalmente a hombres y mujeres tienen un impacto positivo en el cambio de estereotipo. Asimismo, cuando la mujer ocupa puestos de liderazgo frecuentemente cambia la percepción de los estereotipos vinculados a su identidad de rol.

Para superar las barreras que impiden a la mujer su desarrollo, promoción y acceso a puestos de responsabilidad, se hace necesaria la implantación de medidas de igualdad de género en las empresas, a través del cumplimiento por parte de las empresas de las leyes que promueven la igualdad; en el caso español, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Así se podría empezar un cambio que habría de estar acompañado por modificaciones en los convenios colectivos del sector turístico y por la realización de campañas de sensibilización dirigidas tanto al empresariado como a los mismos trabajadores y trabajadoras. Las universidades y los centros de investigación deberían asumir de forma más rotunda su papel educador sobre esta cuestión. Al respecto, sería conveniente incluir formación en estudios de género

en los planes académicos de las titulaciones de turismo y administración de empresas hoteleras en los distintos niveles profesionales y universitarios.

Por último, se requiere más investigación sobre la situación laboral de hombres y mujeres en el sector turístico en todos los países del mundo. De cara al futuro, sería provechoso ampliar el estudio de las barreras aquí presentadas. La acumulación de evidencia empírica procedente de contextos geográficos y sociopolíticos distantes permitiría análisis comparados que, en última instancia, facilitaría la elaboración de propuestas de medidas concretas destinadas a conseguir una verdadera equidad entre los trabajadores y las trabajadoras del sector turístico.

Agradecimiento: Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el XVIII Congreso AECIT, celebrado en noviembre de 2014 en Benidorm, España

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S. & Martín, P.** (2007) "Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica". *Apuntes de Psicología* 25(2): 201-214
- Baum, T.** (2013) "International Perspectives on Women that work in Hotels, Catering and Tourism". Working Paper, International Labour Office (ILO) <http://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS209867/lang--en/index.htm> Acceso: 01/07/2014
- Bourdieu, P.** (1989) "Social space and symbolic power". *Sociological Theory* 7(1): 14-25
- Burin, M.** (1996) "Género y psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables". En: Burin, M. & Dío Bleichmar, E. (comps.) *Género, psicoanálisis, subjetividad*, Paidós, Buenos Aires, pp. 100-139
- Burrell, J.; Manfredi, S.; Rollin, H.; Price, L. & Stead, L.** (1997) "Equal opportunities for women employees in the hospitality industry: a comparison between France, Italy, Spain and the UK". *International Journal of Hospitality Management* 16(2): 161-179
- Campos-Soria, J. A.; Marchante-Mera, A. & Roperio-García, M. A.** (2011) "Patterns of occupational segregation by gender in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 30(1): 91-102
- Cañada, E.** (2015) "Las que limpian los hoteles". Icaria, Barcelona
- Carrasco, C. (Dir); Alabart, A.; Coco, A.; Domínguez, M.; Mayordomo, M.; Recio, A. & Serrano, M.** (2003) "Tiempos, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género". Instituto de la Mujer, Madrid
- Chinchilla, N.; Poelmans, S. & León, C.** (2005) "Mujeres directivas bajo el techo de cristal". Disponible en <http://insight.iese.edu/es/> Acceso: 01/05/2014
- Dasgupta, N. & Asgari, S.** (2004) "Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping". *Journal of Experimental Social Psychology* 40(5): 642-658
- EQUOTEL** (2015) Libro Blanco EQUOTEL "Brecha salarial e igualdad de género en las empresas turístico-hoteleras: Estado de la cuestión y oportunidades de futuro". Disponible en: www.proyectoequotel.es. Acceso: 08/10/2015

- García-Retamero, R & López-Zafra, E.** (2006) "Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso". *Revista Latinoamericana de Psicología* 38(2): 245-257
- Jimeno, M. J. & Rocabert, E.** (1998) "Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional". *Revista de orientación y psicología/AEOP* 9(15): 25-36
- Guerrero, J.** (2003) "Los roles no laborales y el estrés en el trabajo". *Revista colombiana de Psicología* 12: 73-84
- Instituto de Turismo de España – IET** (2014) "El empleo turístico". Disponible en: <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/otrasestadisticas/empleoturistico/paginas/default.aspx>
Acceso 08/11/2015
- Instituto Nacional de Estadística (INE)** (2005) "Encuesta de Población Activa. Metodología 2005". Disponible en: <http://www.ine.es/inebaseDYN/epa30308/docs/resumetepa.pdf>. Acceso 05/08/2013
- Instituto Nacional de Estadística (INE)** (2012) "Encuesta Anual de Estructura Salarial. Metodología". Disponible en: <http://www.ine.es/metodologia/t22/t223013310a.pdf>. Acceso 05/08/2013
- López, A. R.** (2005) "Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales". *Cuadernos de Geografía* 78: 191-214
- Marco-Lajara, B. & Úbeda-García, M.** (2013) "Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis". *International Journal of Hospitality Management* 35: 339-347
- Mendoza Ontiveros, M. M. & Chapulín Carrillo, J.** (2015) "Turismo, trabajo femenino y empoderamiento de las mujeres en bahías de Huatulco, Oaxaca – México". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(2): 316-335
- Mooney, S. & Ryan, I.** (2009) "A woman's place in hotel management: upstairs or downstairs?" *Gender in Management: An International Journal* 24(3): 195-210
- Obadić, A. & Marić, I.** (2009) "The significance of tourism as an employment generator of female labour force". *Ekonomika misao i praksa* (1): 93-114
- Sarrió, M.; Barberá, E.; Ramos, A. & Candela, C.** (2002) "El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres". *Revista de Psicología Social* 17(2): 167-182
- Segerman-Peck, L. M.** (1991) "Networking and mentoring. A woman's guide". Judy Piatkus Ltd., Londres
- Sigüenza, M.; Brotons, M. & Huete, R.** (2013) "The evolution of gender inequality in tourism employment in Spain". *ROTUR: Revista de Ocio y Turismo* 6: 182-200
- Solsona, M.** (1989) "El problema de la medición del trabajo de la mujer". *Documentos de Análisis Geográfico* 14: 149-169
- Tharenou, P.; Latimer, S. & Conroy, D.** (1994) "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement". *Academy of Management Journal* 37(4): 899-931
- Tandrayen-Ragoobur, V.** (2014) "Glass Ceiling and Sticky Floors: Barriers to Career Advancement for Mauritian Women". *Journal of Global Economy* 10(2): 110-158

UNWTO y UNWOMEN (2011) "Global Report on Women in Tourism 2010". OMT & United Nations Entity for Gender Equality and the Employment of Women (UNWomen), Madrid

Valcárcel, A. (1997) "La política de las mujeres". Ediciones Cátedra, Madrid

Villamil, M. & Alonso, M. M. (2013) "Posición de las mujeres en los equipos de dirección y el crecimiento de las cadenas hoteleras a nivel mundial". Estudios Turísticos 198: 35-60

Recibido el 07 de noviembre de 2015

Reenviado el 18 de noviembre de 2015

Aceptado el 24 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

Documentos

Especiales

COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

Un estudio de caso en comunidades étnico-rurales en el estado de Paraná – Brasil

Poliana Cardozo*

Diogo Fernandes**

Universidade Estadual do Centro-Oeste
Iratí, Brasil

Joélcio Soares***

Universidade Federal do Paraná
Curitiba, Brasil

Carla Holm****

Universidade Estadual do Paraná
Campo Mourão, Brasil

Resumen: Las comunidades de Castrolanda, Witmarsum y Entre Rios situadas en el estado de Paraná, Brasil, poseen procesos de cooperación con estructuras de desarrollo que involucran su contexto socioeconómico. Así, el problema de investigación de este artículo es ¿Cómo influyen en la planificación y gestión del turismo las formas de organización vía acción colectiva que se desarrollan en las comunidades? El objetivo general fue analizar la planificación y gestión del turismo a partir de las formas de organización y acción colectiva emprendidas en estas comunidades, buscando proponer directrices para la planificación turística participativa en comunidades rurales. El estudio es cualitativo y exploratorio con procedimientos metodológicos de relevamiento bibliográfico y documental buscando aprender sobre la génesis, características y dinámicas e involucrando a cada comunidad y su historia. También se realizaron entrevistas semiestructuradas con representantes y líderes ligados al turismo de las comunidades. El análisis de los resultados fue por emparejamiento teórico-práctico en base a los aportes teóricos sobre acción colectiva de Elinor Ostrom. Las comunidades tienden a organizarse vía acción colectiva para desarrollar actividades sociales y económicas, pero cuando se trata del turismo la competencia directa entre los establecimientos dificultada los procesos cooperativos. La planificación turística participativa no se da sólo a partir de la preexistencia de relaciones cooperativas, sino que necesita acuerdos específicos, monitoreo de las acciones de los interesados, reglas para la resolución de conflictos y reconocimiento de los derechos de la organización para permitir un desarrollo turístico

* Doctora en Geografía por la Universidad Federal de Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. Posee una Maestría en Turismo por la Universidad de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, Brasil, y una Licenciatura en Turismo por la Unioeste, Foz do Iguaçu, Brasil. Se desempeña como docente e investigadora en la UNICENTRO – Universidad Estadual do Centro-Oeste, Iratí, Brasil. E-mail: polianacardozo@yahoo.com.br

** Doctor en Geografía por la Universidad Federal de Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. Posee una Maestría en Turismo y Hotelería por la Universidad do Vale do Itajaí (Univali), Balneário Camboriú, Brasil y una Licenciatura en Turismo por la Universidad Estadual de Ponta Grossa (Uepg), Ponta Grossa, Brasil. Se desempeña como docente e investigador en la UNICENTRO – Universidad Estadual do Centro-Oeste, Iratí, Brasil. E-mail: diggtur@yahoo.com.br

*** Posee una Maestría en Gestión del Territorio por la Universidad Estadual de Ponta Grossa (Uepg), Ponta Grossa, Brasil y una Licenciatura en Turismo por la Unicentro, Iratí, Brasil. Doctorando en Geografía en la UFPR – Universidad Federal do Paraná, Curitiba, Brasil. E-mail: joelciosoaes@yahoo.com.br

**** Posee una Maestría en Desarrollo Comunitario por la Unicentro, Iratí, Brasil, y una Licenciatura en Turismo por la misma institución. Docente en turismo en la UNESPAR – Universidad Estadual do Paraná, Campo Mourão, Brasil. E-mail: karol_holm@hotmail.com

de carácter colectivo.

PALABRAS CLAVE: cooperación, planificación y desarrollo turístico, planificación participativa.

Abstract: *Cooperation and Participation on the Planning Process and Tourism Development. A Case Study in Ethnic Rural Communities in the State of Parana, Brazil. The ethnical and rural communities named Witmarsum, Entre Rios and Castrolanda located in the State of Paraná-Brazil, have structures for their socioeconomic development some process of cooperation. Thus, the problem of this research consisted of: how the organization's forms, via collective action, undertaken in communities influence the planning and management of tourism? The overall objective of this research was to analyze the planning and management of tourism from the forms of organization and collective action undertaken in these communities, aiming to propose guidelines for participatory tourism planning in rural communities like those. The study is exploratory and qualitative with the methodological procedures: bibliographical and documental seeking to understand the genesis, characteristics and dynamics involving each community and its history, as well as semi-structured interviews with representatives and leaders of the tourism-related communities. The analysis of the results for theoretical-practical pairing occurred based on theoretical about collective action of Elinor Ostrom. The communities have a tendency to organize by collective action to develop social and economic activities, but when it comes to the direct competition among tourism establishments this cooperative processes become difficult. It's understandable that the participatory tourism planning does not occur only from the pre-existence of cooperative relations, needs of specific agreements, stock monitoring, establishment of rules that enable conflict resolution mechanism and the recognition of the rights of the organization to allow the practice of tourism in a collective way.*

KEY WORDS: *collective action, participatory tourism, ethnical communities, rural communities, tourism planning.*

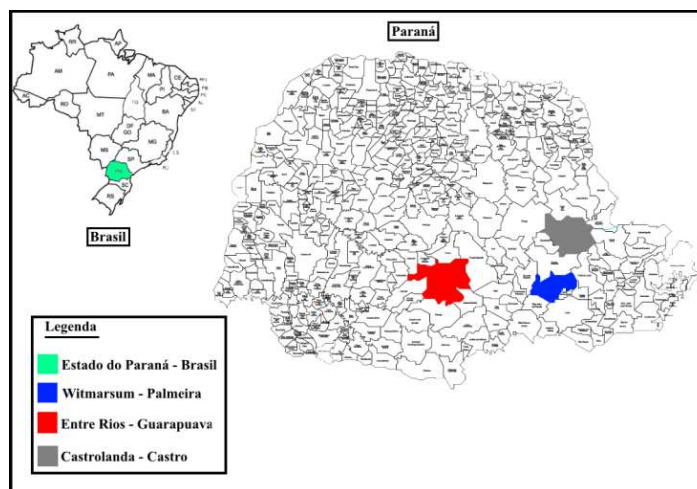
INTRODUCCIÓN

Con una economía cada vez más desafiante y con la necesidad de diversificar la oferta de productos y servicios dentro de un mercado competitivo, el turismo surge como una alternativa que complementa el sector productivo de las localidades que lo promueven. Considerando que la actividad puede ser una aliada que utiliza elementos preexistentes y los transforma en materia prima para su práctica, la promoción de la actividad como un segmento económico a ser explotado debe coincidir con la realidad local, dependiendo de una planificación adecuada que corresponda las expectativas de todos los involucrados en la práctica del turismo. Es decir que se debe pensar en el desarrollo del turismo a partir del compromiso de organismos públicos, instituciones privadas, sectores del *trade* y pobladores locales del sitio donde se ofrece la actividad como una alternativa económica y sociocultural.

La planificación del turismo es una herramienta que busca comprender la localidad donde se desea promover la actividad obteniendo información sobre sus potencialidades y limitaciones que permitan proponer estrategias y acciones para mejorar y/o transformar positivamente la localidad en cuestión. Por medio de este instrumento de desarrollo se podrán aumentar las chances para que todos los involucrados puedan disfrutar los beneficios de la actividad turística. Así, se resalta la importancia de la participación y cooperación de los actores políticos y sociales para lograr un resultado satisfactorio mediante el turismo.

El objetivo de esta investigación fue analizar la planificación y gestión del turismo a partir de las formas de organización y acción colectiva emprendidas en comunidades étnico-rurales del estado de Paraná, buscando proponer directrices para la planificación turística participativa en estas localidades. La elección del objeto de estudio se debe a que posee en sus raíces históricas una importante influencia de inmigrantes que contribuyeron a la colonización y desarrollo de la región sur del país como un todo. En principio estos grupos usaban estas tierras para el cultivo agrícola y el estado observó la amplia producción del campo y las distintas culturas que comenzaban a construir el estado paranaense. La existencia de esta diversidad cultural en Paraná, sumada a los paisajes naturales del estado, proporcionaron las condiciones necesarias para la explotación del turismo por parte de estos inmigrantes, utilizando el patrimonio natural y cultural, elementos capaces de atraer la demanda turística.

Figura 1: Localización de las comunidades objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

Este estudio se propone estudiar tres de estas comunidades: Castrolanda, Entre Rios y Colônia Witmarsum (Figura 1), todas formadas a partir de la llegada de inmigrantes europeos durante el siglo XX. Dichas comunidades conservan características étnicas de los holandeses, alemanes suábios y alemanes menonitas respectivamente, y realizaron actividades rurales como la producción lechera en el caso de Castrolanda y Colônia Witmarsum, y la producción agrícola fundamentalmente cebada, soja y maíz en el caso de Entre Rios. Más allá de estas características de formación inmigratoria, las comunidades se asemejan en el uso del modelo de cooperativas para su organización, promoviendo

por medio de acciones colectivas el desarrollo socioeconómico de estas localidades.

El turismo surgió como una alternativa de ingreso para los pobladores de estas comunidades por tratarse de una actividad que se vale de elementos preexistentes para su promoción, como se dijo anteriormente, un conjunto patrimonial compuesto por bienes materiales e inmateriales relacionados con la cultura de estos inmigrantes. Así, la actividad turística ha mostrado viabilidad económica, social, cultural y ambiental, asegurando a los involucrados directa e indirectamente beneficios según sus distintas perspectivas.

Como es una actividad relativamente reciente en las tres comunidades, se cuestiona si el modelo de cooperación existente en el trabajo del campo también se aplica a la organización y gestión del turismo. Para buscar respuestas a esta problemática, este estudio se basó en la investigación bibliográfica. Además se realizó una investigación exploratoria *in loco* para comprender la realidad de las localidades involucradas. A partir de estas dos etapas los datos obtenidos fueron analizados vía emparejamiento teórico-práctico, alcanzando el objetivo propuesto.

De esta forma, la investigación está estructurada en las siguientes secciones: metodología, donde se presentan los pasos y procedimientos seguidos para concluir el estudio; revisión bibliográfica que sirvió de base para el debate propuesto; análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, presentando la realidad de las comunidades; y consideraciones finales en la cual se dialoga sobre la forma en que la cooperación y la gestión participativa pueden ser positivas para la planificación y el desarrollo del turismo en estas comunidades étnico-rurales.

METODOLOGIA

El presente estudio se caracteriza por ser de carácter "cualitativo" (Veal, 2011: 75) y "exploratorio" (Gil, 2009: 50). A partir del relevamiento de datos sobre un fenómeno social determinado se buscó aprender sobre el origen, dinámicas y características que fueron analizadas a la luz de los fundamentos teórico-metodológicos.

La construcción de la investigación se realizó a partir de etapas predeterminadas, las cuales se presentan a continuación. La primera etapa contempló como procedimiento metodológico la investigación bibliográfica. Se buscaron libros, artículos y otros trabajos académicos con abordajes que interesaran al estudio, con estos temas clave: a) acción colectiva y procesos cooperativos; b) planificación participativa para el desarrollo del turismo en comunidades; c) planificación y gestión del turismo.

La segunda etapa tuvo como objetivo el relevamiento de datos sobre las comunidades. Se utilizaron tres procedimientos metodológicos distintos. Primero se tomaron fuentes documentales (datos primarios presentes en documentos proveídos por miembros de las comunidades). En un

segundo momento se consideraron fuentes bibliográficas (datos secundarios adquiridos a partir de bibliografía local y regional sobre las comunidades) buscando datos históricos sobre las comunidades y posibles dinámicas sobre su desarrollo turístico. Posteriormente se realizaron entrevistas con miembros de las comunidades: dos individuos en Witmarsum (un líder local y propietario de una agencia de turismo receptivo, y una propietaria de un emprendimiento de hospedaje); dos individuos en Castrolanda (el responsable del museo local y quien organiza parte de las visitas a la comunidad; y una propietaria de una posada); y un individuo en Entre Rios (el responsable de la fundación cultural local que trabaja directamente con el turismo). Las entrevistas fueron "semi-estructuradas" y se utilizó una "guía de preguntas específicas" (May, 2004: 148).

La Tercera Etapa contempló el análisis de los datos relevados por medio del emparejamiento teórico-práctico en base a los aportes teóricos sobre acción colectiva de Elinor Ostrom (2011), presentados en la sección teórica de este estudio. A partir del análisis y cruzamiento de los datos fue posible alcanzar el objetivo propuesto.

MARCO TEÓRICO

El objetivo de esta sección es presentar la base conceptual que dirigió el análisis efectuado sobre las comunidades estudiadas. Primeramente se presenta un debate sobre la acción colectiva y la cooperación a partir de los supuestos de Elinor Ostrom. Posteriormente se traza un debate conceptual sobre planificación del turismo y la planificación participativa.

Acción colectiva y procesos cooperativos: reflexiones a partir de Elinor Ostrom

El desarrollo de acciones colectivas en grupos que presentan intereses comunes contempla una serie de factores que influyen directamente en su consecución. Más allá del contexto y la característica del recurso que se tiene a mano, o de la actividad que se pretende desarrollar, existe el interés de cada miembro de la comunidad, que varía de un individuo a otro. En este sentido, tanto el recurso o actividad, como el factor humano deben ser estudiados y analizados con cautela a fin de que el proceso cooperativo sea exitoso.

Al hablar de procesos cooperativos y acción colectiva, Elinor Ostrom (2011) es uno de los principales referentes del debate contemporáneo, sea en las ciencias sociales o humanas, ya que logra estructurar un debate tomando elementos clave de estas dos grandes áreas del conocimiento y alcanza resultados importantes en lo que se refiere a los procesos comunitarios en relación a la acción colectiva, los procesos cooperativos y el uso de recursos comunitarios.

Para construir sus aportes Ostrom (2011) atraviesa un camino teórico investigando estudios y teorías ya desarrolladas, y un camino empírico donde testea si esas teorías son confiables en los trabajos de campo. Las principales bases iniciales de los estudios de Ostrom (2011) fueron los trabajos

de Garrett Hardin (1968) y Mancur Olson (2011).

Hardin (1968) escribió un artículo bastante polémico sobre formas de uso común aliadas a procesos colectivos de gestión. El autor (1968) defendía que los grupos humanos eran incapaces de gerenciar el uso de un determinado elemento de forma colectiva y que para que el proceso ocurra de la mejor forma posible era necesaria la intervención externa, sea del estado como institución o de la iniciativa privada.

Para ilustrar su debate Hardin (1968) presenta una parábola sobre el uso del pasto. Primero el autor pide que se imagine una gran extensión de pasto donde llevan a sus ovejas a alimentarse. Inicialmente hay pasto en abundancia y nadie se fija en el hecho de que dicho recurso puede escasear si no se regula su uso. El tiempo pasa y cada persona al ver la posibilidad de que aumente su lucro a partir del incremento del rebaño, comienza a adquirir cada vez más ovejas y las lleva a pastorear. Llega un momento en que la actitud racional en relación al lucro de cada miembro, pasa a ser irracional debido al manejo sin discreción del pasto que comienza a ser insuficiente hasta desaparecer. Para Hardin (1968: 1244) *"Ahí está la tragedia. Cada hombre se encuentra preso en un sistema que lo obliga a aumentar su ganancia sin límites, en un mundo que es limitado. La ruina es el destino hacia el cual todos los hombres se dirigen, persiguiendo cada uno su propio interés en una sociedad que cree en la libertad de los bienes comunes"*.

De acuerdo con Hardin (1968) los individuos que tienen acceso a los bienes comunes por su propio interés y por la falta de organización en el uso de los bienes, acaban en la ruina debido al uso desordenado, llevando a la *tragedia de los comunes*. Las inferencias del autor (1968) no contemplan directamente el análisis sobre el uso común de los recursos a pequeña escala, sino que reflexiona sobre los problemas que involucran recursos naturales como el aire y el agua, que afectan a toda la humanidad, considerando que *"gran parte del mundo depende de recursos que están sujetos a una posible tragedia de los comunes"* (Ostrom, 2011: 38).

A pesar de dirigir su análisis hacia los recursos naturales se puede aplicar el debate de Hardin (1968) al desarrollo del turismo, pues la actividad también puede seguir el camino de la *"tragedia de los comunes"* o por medio de un desarrollo ordenado seguir lineamientos basados en la *"inteligencia colectiva"* (Yázigi, 2009: 51). Al llevar el debate de la *tragedia de los comunes* al turismo, Yázigi (2009: 51) afirma que *"lo indeseable también ocurre en el turismo a un nivel que da temor. Un lugar turístico que se abre a cualquier iniciativa receptiva, sin un riguroso control oficial (leyes de uso y ocupación del suelo, código de edificación, distintos límites, vigilancia, etc.), cae inevitablemente en la tragedia de los comunes. La historia de los lugares turísticos brasileños muestra casos de una acelerada favelización, mercantilización abusiva del espacio, pérdida de carácter y descuidos"*.

Se observa que el problema de los comunes va mucho más allá del simple uso de un espacio de pastoreo, sino que abarca diversos elementos, formas de organización y actividades de carácter económico. Considerando la reflexión de Yázigi (2009) se puede entender que en el turismo las

situaciones negativas surgen de la falta de procesos de gestión y planificación integrados y basados en la realidad de cada comunidad o espacio que desarrolle el turismo.

El segundo autor que será punto de partida de Ostrom (2011) es Mancur Olson (2011). El debate de Olson (2011) se centra en la lógica de la acción colectiva a partir de organizaciones, instituciones o grupos con intereses comunes o colectivos que luchan en conjunto para alcanzar sus deseos. Olson (2011: 17) destaca que el punto *"para iniciar cualquier estudio sistemático sobre organizaciones es el propósito"*. Existe una diversidad de tipos de organizaciones y una multiplicidad de objetivos. Por lo tanto es de extrema importancia primero saber cuál es el objetivo que el grupo persigue a partir de sus acciones colectivas para iniciar un estudio.

Para Olson (2011: 15) existe *"un propósito que es característico de la mayoría de las organizaciones y con certeza de prácticamente todas las organizaciones con un importante aspecto económico, que es la promoción de los intereses de sus miembros"*. Se puede afirmar que es común que las *"organizaciones frecuentemente perezcan"* cuando no consiguen ventajas en la búsqueda del interés colectivo previsto al crearse (Olson, 2011: 18).

Un segundo enfoque tomado por Olson (2011) se refiere a la superposición que se da en los grupos y organizaciones de los intereses individuales sobre los colectivos. Para Olson (2011: 14) *"la idea de que los grupos tienden a actuar a favor de sus intereses grupales es concebida como una extensión lógica de una premisa ampliamente aceptada del comportamiento racional y centrado en los propios intereses"*. O sea que si todos en el grupo persiguen un interés que les es común, se debe a que al alcanzar el objetivo todos estarán en mejor situación que si alcanzan un objetivo individual.

Para Olson (2011) la acción colectiva existirá aunque la motivación central sea el alcance de un objetivo individual. Se destaca que el objetivo puede ser común y los grupos se organizan para alcanzarlo, pero el interés es individual y la acción colectiva suprimirá necesidades individuales, donde cada uno es hasta cierto punto egoísta. Esto también es planteado por Hardin (1968).

Ostrom (2011: 42) indica que *"Olson cuestionaba el supuesto de que la posibilidad de beneficio para un grupo era suficiente para generar una acción colectiva para la consecución de este beneficio"*. Sería el caso de *"la acción colectiva no solidaria, involucrando algún lazo interno de la comunidad motivada por intereses propios"*.

Olson plantea que *"[...] al menos que el número de individuos del grupo sea realmente pequeño, o que haya coerción o algún otro dispositivo especial que haga actuar a los individuos según su propio interés, los individuos racionales y centrados en su propio interés no actuarán para promover sus intereses comunes o grupales"* (2011: 14). El autor presenta algunos puntos que según él pueden llevar a la acción colectiva, como el tamaño del grupo y las formas de punir actitudes que no sean positivas para el desarrollo de la acción.

Estas situaciones expresadas por Olson (2011) pueden verse en el turismo. Como ejemplo puede mencionarse una comunidad que posee una organización colectiva volcada al desarrollo del turismo local. Inicialmente, como todos los emprendimientos están aún en fase de estructuración, el intercambio de ideas y las acciones colectivas pensando en la comunidad como un todo pueden darse de forma positiva. Pero, cuando la comunidad comienza a recibir visitantes y surge la competencia entre los emprendimientos, el interés individual puede superar al colectivo. En el caso del turismo se puede ir mas lejos, ya que pueden surgir conflictos debido a la competencia directa y la organización colectiva puede resultar inviable y dejar de existir al no alcanzar su propósito central.

Observando la *tragedia de los comunes* y la lógica de la acción colectiva, Ostrom (2011: 42-43) infiere que son "[...] *conceptos estrechamente relacionados con los modelos que definen el modo en el cual la perspectiva de uso general enfoca muchos de los problemas que los individuos enfrentan cuando buscan alcanzar beneficios colectivos*".

Estas cuestiones muchas veces derivan de la forma en la que son observadas las comunidades estudiadas, donde en algunos casos se parte de una visión estrecha sobre las particularidades de éstas. Ostrom (2011: 45) al referirse a los ámbitos que involucran problemas de acción colectiva destaca que "[...] *con frecuencia el observador busca invocar la imagen de individuos indefensos y presos de un proceso inexorable de destrucción de sus propios recursos*" por la falta de un proceso de gestión comunitaria bien estructurado.

En realidad en la mayoría de los casos eso no ocurre. Muchas comunidades se organizan vía acción colectiva de forma de utilizar recursos y bienes de uso común, presentando formas innovadoras en su gestión y división. Aunque en otras les falta una forma de organización de la acción colectiva vía planificación participativa que se encuadre en su realidad, para evitar que las decisiones tomadas de forma inconveniente lleven a que las comunidades se crean incapaces y dependientes de una organización externa (Soares & LöwenSahr, 2012).

En este contexto los estudios de Elinor Ostrom cambian la imagen impuesta por Hardin (1968) y Olson (2011), de que las comunidades o grupos no son autosuficientes en lo que se refiere a gestionar sus recursos y acciones comunitarias de forma participativa. Ostrom (2011) organiza su investigación con vistas a validar o refutar las conclusiones de Hardin (1968) y Olson (2011). Para Ostrom (2011: 55) en vez de suponer que los individuos que comparten un interés o bien común, o que desarrollan acciones colectivas "*se encuentran presos de manera inevitable en una trampa de la cual no pueden escapar, se debe argumentar sobre la capacidad de los individuos para resolver los problemas contemplando distintos tipos de dilemas, que pueden variar de situación en situación*".

El objetivo de Ostrom (2011) es comprender cómo algunas comunidades logran el éxito involucrando el uso comunitario de recursos a partir de la acción colectiva, mientras otras no lo alcanzan. La autora (2011) parte de un estudio empírico en comunidades que se encuadraban en la temática propuesta utilizando la técnica de meta-análisis, a través de la cual analizó innumerables

estudios de caso sobre uso comunitario y acción colectiva. Además, relevó variables presentes en las comunidades con el fin de comprender qué elementos estaban presentes cuando se tenía éxito en la acción, así como aquellos elementos que no existían en las comunidades que fracasaban en el proceso cooperativo.

Ostrom (2011: 73) logró comprender *"cómo se organizan y gobiernan a sí mismos los individuos para obtener beneficios colectivos en situaciones en las cuales las tentaciones de no cooperar y de romper compromisos son significativas"*. A partir de sus análisis Ostrom (2011: 74) *"desarrolló conjeturas fundamentadas sobre las causas que hacen que algunos individuos se auto-organicen para administrar sus recursos, mientras otros no tienen la misma actitud"*.

Como resultado de sus estudios la autora estructuró elementos para analizar las comunidades que denominó *"principios de diseño"*. Según ella deben ser entendidos *"como un elemento o condición esencial que permite explicar el éxito de las instituciones para administrar un sistema de recursos de uso común y sustentar el cumplimiento de las reglas de uso, generación tras generación de usuarios"* (Ostrom, 2011: 168). Estos principios pueden ser considerados como un descubrimiento tanto teórico como metodológico, ya que como es el caso del presente estudio se presentan como hipótesis para el análisis de comunidades donde se dan procesos de acción colectiva.

Para Ostrom (2011) el punto inicial del éxito de cualquier actividad de acción colectiva es la existencia de una institución que administrará y organizará dichas acciones en base a ocho principios de diseño: límites claramente definidos; coherencia entre las reglas de apropiación y provisión y las condiciones locales; acuerdos de elección colectiva; monitoreo; sanciones graduales; mecanismos para la resolución de conflictos; reconocimientos mínimos de organización; y emprendimientos anidados.

A partir de la existencia de una institución gestora de la actividad, ésta deberá orientar y dirigir los principios citados anteriormente para el buen funcionamiento de las acciones colectivas. El primer principio trata de los límites a ser definidos en cuanto al número de individuos que estarán autorizados a practicar dicha actividad y cuáles son las acciones que deben ser ejecutadas por cada uno. La ausencia de estas indicaciones puede proporcionar incertidumbres que dificulten el entendimiento de qué es y para quién se está gestionando la acción, así como afectar la distribución de los beneficios del trabajo ejecutado.

En el caso del turismo dicha definición se torna relevante ya que la saturación de la oferta de equipamientos y servicios turísticos en una localidad llevará a una competencia más feroz y a la necesidad de reducir las ganancias económicas, sociales y ambientales.

El segundo principio del diseño consiste en la coherencia entre las reglas de apropiación y provisión y las condiciones locales. Dichas reglas deben restringir la cantidad de emprendimientos y la

forma de apropiación de los recursos que se pretende utilizar, de modo de mantener los recursos y los beneficios de su uso equilibrados de forma equitativa entre los emprendimientos o los individuos que los utilizan.

En base al estudio anticipado de la realidad de cada recurso es importante que se defina la forma de uso de los mismos. En la práctica del turismo esta definición debe darse por la delimitación de las reglas de cómo utilizar los recursos para mantener su atractivo, así como del reconocimiento del mercado que se quiere alcanzar y la cantidad de cada tipo de emprendimientos que se debe implantar en la localidad para no saturar y reducir las ganancias individuales y colectivas. Hay que considerar que la competitividad entre los mismos tipos de servicios no mine la forma de trabajo y la organización de las acciones colectivas de la comunidad.

El próximo principio de diseño indicado por Ostrom (2011) se refiere a los acuerdos de elección colectiva, que significa que los individuos directamente involucrados en las reglas y en los límites anteriormente descriptos pueden y deben participar de forma colectiva de sus definiciones y modificaciones si fuera necesario.

En el turismo dicho principio es importante ya que los individuos involucrados directamente en la práctica del turismo conocen y entienden las realidades locales, indicando sus potencialidades y restricciones, pudiendo determinar las alternativas de uso basados en las circunstancias únicas de cada comunidad, adaptando las normas y orientaciones existentes a un contexto espacial y temporal específico.

El cuarto principio de diseño estipulado por Ostrom (2011) para el éxito de las instituciones de acciones colectivas es el monitoreo y se da teniendo en cuenta el control de los apropiadores y de las formas de uso que se ejercen sobre los recursos de uso colectivo, de modo de mantener las reglas y límites definidos y el aumento de la confianza entre los individuos, fiscalizando la relación entre pérdidas y ganancias entre los usuarios. La distribución de éstas debe ser de forma igualitaria entre los involucrados en el proceso y es importante que el monitoreo permanezca en las manos de los propios usuarios y no a cargo de organismos externos.

El monitoreo en el caso de la práctica de acciones colectivas en el turismo es un principio primordial, por tratarse de una actividad de servicios que utiliza recursos que deben mantener su atractivo y porque la competitividad entre los emprendimientos es una realidad. Considerando que la demanda muchas veces es estacional y limitada, es importante que la distribución de las ganancias y el mantenimiento del atractivo permitan la continuidad de las prácticas económicas volcadas al turismo en la localidad.

El quinto principio de diseño contempla las sanciones graduales estipuladas por la institución que gerencia los recursos y las prácticas de acciones colectivas, para mantener la participación de todos

los usuarios mediante el control, las reglas y los límites estipulados, puniendo de forma adecuada las acciones contrarias a los mismos. Dicho monitoreo debe ser realizado por usuarios que de forma voluntaria busquen mantener las normas para lograr un buen funcionamiento del sistema y la protección de los recursos comunes.

El principio de la sanción gradual en la actividad turística intenta inhibir la violación de las reglas y de los límites de modo de salvaguardar el desarrollo armonioso entre los individuos y el medio donde ocurre esta práctica, proporcionando un funcionamiento más equilibrado y benéfico del turismo para las comunidades que lo gestionan de forma participativa y colectiva.

El sexto principio de diseño se refiere al mecanismo de la resolución de conflictos. Éste se fundamenta en la necesidad de la participación de los usuarios en el ámbito local para diligenciar y solucionar los conflictos entre los usuarios y las autoridades. Es necesario exponer los conflictos y sus soluciones para que sean conocidos por la comunidad y que su resolución se de inmediatamente, limitando las divergencias y aumentando la confianza entre los miembros participantes.

En el turismo es común la existencia de conflictos de diversas naturalezas que deben ser solucionados para estimular el trabajo en conjunto y las asociaciones para atender al turista, ya que el mismo evalúa la localidad visitada como un todo y no por servicios y equipamientos separados. Así, es importante que se integren los individuos que ofrecen servicios turísticos en la comunidad para atender mejor a los visitantes, posibilitando una evaluación de la comunidad como destino turístico por medio de la unión de los servicios con los atractivos existentes, proporcionando a los turistas experiencias de calidad única.

El séptimo principio de diseño de Ostrom (2011) se refiere al reconocimiento mínimo del derecho de organización, siendo que las reglas y límites creados por los usuarios necesitan el reconocimiento del gobierno local, de modo que la organización de la institución por parte de los participantes no sea cuestionada por las autoridades externas.

En la práctica del turismo este principio puede ser aplicado en parte. Las normas y orientaciones en cuanto a las limitaciones de la práctica del turismo desde el punto de vista económico, ambiental, social y cultural, pueden ser estipuladas por la institución si no están en desacuerdo con las leyes federales.

El último principio del diseño son los emprendimientos anidados, es decir que la institución debe estar organizada en niveles diferentes de entidades que creen y ejecuten los límites, las reglas, el monitoreo y las sanciones, de modo de facilitar la gestión y planificación interdependientes entre las unidades.

Dicha práctica en el turismo debe posibilitar una gestión más organizada y participativa enfocada

en las especificidades de cada práctica en la comunidad, buscando soluciones más locales a los problemas, y planeando la actividad turística en base a las potencialidades humanas y ambientales de la comunidad.

A partir de los principios de diseños de Ostrom (2011) se observa la posibilidad de desarrollar el turismo en las comunidades de forma colectiva y cooperada, con la participación de los individuos involucrados directamente con la práctica turística. Considerando una gestión y planificación institucionalizada de modo participativo, proporcionando soluciones locales a los conflictos, aumentando la confianza entre los usuarios, y propiciando la distribución de los beneficios del turismo de manera equilibrada e igualitaria para los individuos involucrados en esta práctica de acción colectiva.

Planificación participativa del turismo

La planificación se presenta como una herramienta básica cuando se trata del desarrollo de acciones que involucran al turismo, más aún si su objetivo es organizar formas participativas de gestión. Si la organización de un emprendimiento aisladamente necesita acciones planeadas, cuando se trata de toda la comunidad el proceso resulta indispensable, pues son muchos los intereses en juego, más allá de la existencia de diversas inversiones que exigen múltiples estudios para que las facilidades sean organizadas de acuerdo con la realidad local.

Se entiende que la planificación "[...] *consiste en establecer un curso de acción que conduzca a obtener una situación deseada, mediante un esfuerzo constante, coherente, organizado, sistemático y generalizado*" (Molina, 2001: 45). El proceso tiene la intención central de presentar directrices para el desarrollo local organizado, de forma sistémica, considerando todas las partes que componen el turismo.

Para Barretto (2005: 31) *"la planificaicón es un proceso científico e implica un cierto grado de previsión basado en el estudio de los factores estructurales y coyunturales, y no debe ser confundido con profecía, especulación futurista o promesa de tribuna"*. El proceso debe ser conducido de forma coherente en toda su implementación por ser indispensable.

Haciendo una relación entre planificación y turismo Molina (2001: 46) destaca que "[...] *es un proceso racional cuyo mayor objetivo consiste en asegurar el crecimiento y el desarrollo turístico. Este proceso implica vincular los aspectos relacionados con la oferta, la demanda y todos los subsistemas turísticos, en concordancia con las orientaciones de los demás sectores de un país*". Para el autor el uso coherente del proceso se configura como la forma de asegurar el desarrollo de la actividad, haciendo del mismo un eslabón entre las partes que componen la estructura turística, sea local o regional. En este sentido, la planificación más allá de indicar los caminos a ser recorridos por

determinada comunidad, puede presentar como elemento importante el involucramiento de las partes interesadas en el desarrollo de la actividad.

Como complemento Petrocchi (2009: 2) dice que *"la planificación del turismo debe considerar todas las formas posibles de contribución al bienestar de los pobladores y el desarrollo integral del destino. Porque el turismo no es un fin en sí mismo y en los núcleos receptores existe la aspiración de la sociedad por otras actividades económicas"*. Se observa que se considera al destino como un todo y no se ve al turismo como una solución o una actividad superior a otras, sino como parte de las actividades económicas desarrolladas en determinado espacio respetando los deseos de las sociedades donde se da la actividad.

Partiendo de estas premisas se tiene un modelo de planificación que se discute no sólo cuando se trata de turismo, sino también cuando se involucran otras actividades económicas o sociales dentro de comunidades y municipios. Se trata de la planificación participativa. Si se considera al turismo, abordarlo con una planificación participativa resulta un tema delicado teniendo en cuenta la diversidad de personas que involucra, sea sector público, representantes del mercado turístico, técnicos, profesionales o la comunidad local. Cardozo (2008: s/p) destaca que *"se coincide en que la planificación participativa puede ser la clave para el éxito, especialmente porque involucra a la comunidad local y receptora"*. Hay modelos de planificación turística que al abordar las cuestiones contextuales parcialmente dejan a parte de la comunidad de lado al tomar decisiones, lo que puede llevar a *"obtener resultados tendenciosos y siendo la comunidad local la que más sufre los impactos de la actividad turística es necesario oírlos y considerar sus opiniones, necesidades y deseos. Esta es la esencia de la planificación participativa"* (Cardozo, 2008: s/p).

La planificación participativa debe ser encarada como una forma de conocer los intereses de todos aquellos que de alguna manera serán y/o son alcanzados por la actividad turística en determinada localidad, y no puede considerarse sólo como una simple consulta a la comunidad sino como un medio para atender las necesidades del contexto en el cual éste será implementado. Esta forma de planificación es bastante compleja y aunque en la bibliografía se observan breves descripciones sobre el tema, difícilmente se encuentran casos empíricos.

Se observa que la aplicación de la planificación participativa no es una tarea simple. No obstante, Molina (2001) afirma que en América Latina esta forma de planificación se presenta como una necesidad, aunque también aparece como una dificultad ya que debe basarse en el compromiso entre las partes para proponer acciones, tomar decisiones e implementar el proceso.

Molina (2001) presenta algunas características centrales de esta tipología de planificación turística: a) deberá presentar objetivos y metas que contemplen los deseos de todos los involucrados; b) el plan, programas y proyectos serán fruto de la acción de la sociedad; c) deberá contribuir de forma directa a suprimir posibles conflictos; y d) debe tener como norte la valorización del medio donde se den sus

acciones. Si se contemplan estos ítems Molina (2001) dice que su desarrollo podrá contribuir a que la comunidad de forma integral pase a autoconocerse y a aprender cada vez más, comprendiendo su propia realidad y la de cada uno de los involucrados en el proceso (Cardozo, 2008). Pero como cualquier forma de planificación, en la participativa se debe considerar el rigor metodológico en todo el proceso.

Vignati (2008) presenta una metodología para el desarrollo turístico participativo. Entiende que el desarrollo participativo es una respuesta de la sociedad a la necesidad de asegurar que las decisiones atienden los intereses legítimos. Afirma que la metodología puede ser utilizada para acciones pequeñas, la formulación de la marca de un producto o proyectos mayores como la definición de estrategias comunitarias pensando en el turismo local.

La metodología presentada por Vignati (2008) está dividida en etapas. La primera trata de la Convocación Pública, en la cual la sociedad civil, la iniciativa privada, las organizaciones públicas y los poderes políticos interesados, son invitados a participar del proceso participativo.

La segunda se refiere a la Formación del Equipo Técnico para organizar y coordinar el proceso participativo. Debe estar compuesto por personas con experiencia en trabajos con grupos, desarrollo participativo y turismo (Vignati, 2008).

La tercer etapa concierne a la Identificación de Necesidades, Oportunidades y Beneficios, donde a partir del debate entre los miembros del grupo por medio del *brainstorm*, se buscará entender el deseo de todos los involucrados en el futuro desarrollo participativo (Vignati, 2008).

La cuarta etapa contempla la Formación de Grupos de Trabajo con el objetivo de delimitar el debate a partir de los puntos identificados en la sección anterior, y discutir sobre ideas y las acciones a ser implementadas en el destino, teniendo en cuenta los intereses de todos los involucrados (Vignati, 2008).

quinta etapa abarca el Análisis y Diagnóstico, en la cual las ideas y acciones estructuradas por los grupos de trabajo son presentadas a todos los involucrados, se debate y se delimita lo que es necesario y lo que será puesto en práctica, siguiendo como premisa básica la satisfacción de todos los involucrados al tomar las decisiones (Vignati, 2008).

Concluidas estas etapas, la comunidad debe buscar los medios necesarios para implementar las acciones colectivas, poniendo en práctica las ideas transformadas en proyectos. Los miembros del grupo deben administrar la puesta en práctica, los resultados alcanzados y el proceso de retroalimentación para proponer nuevas acciones (Vignati, 2008; Barretto, 2005).

A pesar de que los pasos presentados por el autor son bastante simples la puesta en práctica con un grupo de personas puede ser muy diferente. Las ideas de los interesados difícilmente son las mismas, teniendo cada uno intereses individuales, donde el papel de un equipo técnico es primordial para oír y satisfacer de la mejor manera a todos lo involucrados. No obstante, Vignati (2008) sólo presenta la metodología para iniciar la organización participativa pensando en el desarrollo de acciones para el turismo, pero no presenta ningún caso de aplicación.

Pero hay que pensar en los pasos posteriores referentes a la gestión del turismo y de los proyectos propuestos y desarrollados de forma participativa. De todas formas, si bien hay poca bibliografía sobre planificación participativa, este trabajo busca presentar un caso empírico de gestión participativa analizando comunidades que usan procesos participativos para organizar el turismo.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de esta investigación se refiere a comunidades de inmigrantes situadas en el Estado de Paraná: Witmarsum, en el municipio de Palmeira; Castrolanda, en el municipio de Castro; y Entre Rios, en el municipio de Guarapuava. Estas comunidades fueron creadas después del primer aluvión inmigratorio que recibe Paraná. Primero se funda la comunidad de alemanes en Rio Negro en 1829 y luego la comunidad holandesa de Carambeí en 1911 (Balhana *et al.*, 1969). A diferencia de lo que ocurre con las comunidades creadas en este ciclo iniciado en el siglo XIV, que en su mayoría presentaron problemas por la falta de planificación, las comunidades tomadas aquí como objeto de estudio fueron planificadas según las ideas del cooperativismo. Este ciclo migratorio al cual están ligadas las comunidades de Castrolanda, Witmarsum y Entre Rios se denomina “*Inmigración Moderna*” (Wachowicz, 2002: 156).

Balhana *et al.* (1969) afirma que estos fueron, entre otros movimientos de colonización dados a partir de 1950, los más importantes y que indican una fase positiva para los nuevos emprendimientos agrarios involucrando a los inmigrantes. En cuanto al origen étnico de los pobladores de estas comunidades, Castrolanda fue poblada por holandeses, Witmarsum por alemanes menonitas, y Entre Rios por alemanes suábios. Estos grupos llegaron a Paraná “[...] en movimientos planeados y asistidos por entidades internacionales. Su establecimiento fue dirigido y financiado a diferencia de la inmigración pionera durante el siglo anterior” que se dio sin ayuda, con la consecuente dificultad de supervivencia y desarrollo socioeconómico (Wachowicz, 2002: 156). A continuación se expone una breve historia sobre la formación de las comunidades objeto de estudio.

Comunidad de Witmarsum

La fundación de Witmarsum está ligada a la reinmigración. Los alemanes menonitas, que constituyen la comunidad, forman parte de un “[...] grupo socio-religioso que proviene del movimiento anabaptista de la época de la reforma. A pesar de ser de origen holandés, los menonitas adquirieron la

cultura alemana por su larga permanencia en la región de Dantzig, desde donde emigraron a Ucrania y Rusia en el siglo XVIII" (Balhana et al., 1969: 227).

Parte de este grupo migró a diversos países a principios del siglo XX, y en América los países buscados fueron Canadá, México, Paraguay y en 1930 llegan a Brasil con ayuda de entidades alemanas y holandesas. En 1934 se instalan en Curitiba, entre otras regiones, debido a las dificultades que encontraron en Santa Catarina en el Vale do Rio Krauel (Balhana & Machado, 1968; Camargo & Enns, 2000). Así, después de 21 años en Santa Catarina *"se lanzaron juntos a un nuevo emprendimiento en los Campos Gerais del planalto paranaense"* (Pauls, 2010: 155).

En 1951 llegan a Fazenda Cancela, en el municipio de Palmeira, un grupo de 54 familias que dejan Santa Catarina y se instalan en lo que hoy es el municipio de Witmarsum (SC), y 20 familias procedentes de Paraguay que forman la comunidad denominada Nueva Witmarsum (Balhana & Machado, 1968; Pauls Júnior, 1980; Setti, 2011).

Los *Campos Gerais* se adecuaban a las tierras que buscaban los menonitas, planas y con condiciones para la producción lechera. En el municipio de Palmeira, en la antigua Fazenda Cancela *"[...] instalaron una de las cooperativas más prósperas de Paraná, a pesar de la baja fertilidad del suelo. La cooperativa fue denominada Witmarsum debido al origen de sus colonizadores"* (Setti, 2011: 45), y aún se mantiene en actividad.

Esta comunidad al principio poseía una forma de organización particular. Balhana et al. (1969: 228) afirman que *"la comunidad fue organizada con un sistema de vida comunitaria y de tierras comunales"*. Sin embargo, esta forma de uso fue modificada en Witmarsum, reorganizando la estructura agropecuaria de la comunidad mediante la forma de propiedades individuales. Aunque mantuvieron la organización colectiva por medio de la cooperativa y las asociaciones comunales.

Comunidad de Castrolanda

La comunidad de Castrolanda se instaló en octubre de 1951 en la Fazenda Capão Alto situada en las proximidades del municipio de Castro. Su organización estuvo a cargo de una institución denominada Christian Emigration Center, que poseía ayuda de los gobiernos estadual y federal de Brasil. Los colonos venían de provincias situadas al norte de Holanda y sumaban unas 400 personas divididas en 64 familias (Balhana et al., 1969; Kiewiet & Kiewiet, 2011). A su llegada trajeron 1250 cabezas de ganado y 2500 metros cúbicos de equipamientos agrícolas. En un primer momento la comunidad se instaló con el objetivo de producir lácteos, pero luego agregaron las actividades agrícolas teniendo dos fuentes de ingresos (Balhana et al., 1969).

Su éxito también estuvo atravesado por la organización en cooperativa (Sociedad Cooperativa Castrolanda Ltda), la cual aún permanece activa (Setti, 2011). Castrolanda es considerada hoy la

mayor planta lechera del país.

Comunidad de Entre Rios

Alrededor del año 1949 una organización que ayudaba en los movimientos de la inmigración, denominada “Ayuda Suiza para Europa”, presenta una solicitud y nombra una comisión encargada de localizar en América del Sur tierras para ubicar una delegación de alemanes suábios (Balhana *et al.*, 1969). Después de analizar varios proyectos y espacios para organizar una comunidad, se eligió la región centro-sur de Paraná en las proximidades del municipio de Guarapuava, una localidad denominada Entre Rios. “Comenzó entonces la preparación de un proyecto de colonización para 500 familias, totalizando cerca de 2500 personas (Balhana *et al.*, 1969). [...] Además, el gobierno brasileño garantizó a los suábios del Danubio la posibilidad de continuar cultivando sus tradiciones y conservar su lengua” (Leutner, 1990: 11). Asimismo, conociendo las formas de organización de este pueblo se previó “como entidad jurídica de preservación del proyecto, una sociedad cooperativa fundada en Brasil el 05 de mayo de 1951, la Cooperativa Central Agraria” (Leutner, 1990: 11).

Estos inmigrantes organizaron sus actividades por medio de la cooperativa y se iniciaron en la agricultura. La actividad agrícola se dio de forma colectiva con el uso común de la tierra durante el período de 1951 a 1953, momento en que se dividen los lotes rurales (Balhana *et al.*, 1969; Setti, 2011). Ellos continúan con sus actividades agrícolas y hoy es una de las cooperativas más prósperas del Estado de Paraná, responsable por la mayor producción de cebada y malta de América del Sur. Además, es importante la producción de soja y maíz (Setti, 2011).

Cuadro1: Características de las comunidades estudiadas

Características de la Cooperativa	Witmarsum	Castrolanda	Entre Rios
Nombre de la Cooperativa	Witmarsum Cooperativa	Castrolanda Cooperativa	Agraria
Número de Cooperados	200	837	600
Número de Colaboradores	Datos no obtenidos	1324	1100
Características de la comunidad	Witmarsum	Castrolanda	Entre Rios
Población	2000	3000	8962
Urbano/Rural	Rural	Urbano	Urbano
Emprendimientos Turísticos	15	5	7
Museo	Si	Si	Si
Asociación de Pobladores	Si	Si	Si
Consejo o Asociación de turismo	No	Si	No

Fuente: Elaborado por los autores

Este desarrollo y organización se deben a la forma de gestión de las actividades económicas por medio de la acción colectiva, con integrantes de la comunidad liderando la institución cooperativa, que tiene un rol primordial como coordinadora de la planificación y la aplicación de acciones en Entre Rios. Las tres comunidades también se diferencian en relación a la estructura y el tamaño de las cooperativas (Cuadro 1).

Por medio de las visitas y las entrevistas a los representantes de la comunidad que trabajan en turismo, se observó la realidad de la actividad turística en las comunidades, identificando cómo ésta es planificada, administrada y ejecutada. Se puede decir que todas las comunidades estudiadas reciben turistas de Brasil y de otros países, y su principal atractivo es su herencia cultural étnica, su gastronomía, modo de vida, museos, cooperativas y técnicas de producción.

La organización de las comunidades se da por medio de la asociación de los pobladores entre sí en cooperativas que gerencian y ejecutan la principal actividad económica de las localidades que es la agropecuaria. Esta forma de organización no se da en el turismo en todas las comunidades, ya que la única que posee un órgano que debate sobre turismo con los representantes de la comunidad es Castrolanda. Al investigar el turismo en esta comunidad se constató que el desarrollo del mismo tiene más condiciones que las otras comunidades para ser trabajado como acción colectiva con una planificación participativa. En base a los estudios teóricos de Ostrom (2011) el elemento primordial para un sistema de organización de recursos de uso común es la existencia de una institución que discuta y delimite reglas, orientación y normas para el desarrollo armonioso de la actividad colectiva. A través de las entrevistas fue posible observar que en Castrolanda hay un consejo que discute sobre turismo y reúne a los principales responsables de los emprendimientos de la localidad. En el caso de Witmarsum y Entre Rios existía una institución parecida que desapareció debido a los conflictos internos de intereses y cooperación.

Ostrom (2011) deja claro que el éxito de las actividades de acción colectiva está directamente relacionado con la existencia de una institución fuerte que posibilite aglutinar a los emprendimientos y las acciones que viabilicen la confianza y la cooperación en el uso de recursos de usos comunes. Durante las entrevistas y visitas se observó que la principal dificultad para el funcionamiento del turismo en las comunidades es la inexistencia de una institución que reúna atractivos, emprendimientos y personal para organizar un producto que sea ofrecido a los turistas y genere beneficios a los empresarios y a la comunidad.

Una de las principales funciones de esta institución sería establecer los principios de diseño definidos por Ostrom (2011). En el caso de las comunidades estudiadas la delimitación de límites claros y definidos en el turismo permitirá limitar la oferta de emprendimientos turísticos que aumenten la competitividad entre los usuarios del recurso de uso común, estimulando la competencia y reduciendo el nivel de cooperación entre ellos.

En la única comunidad que se observó dicho límite fue en Castrolanda, donde los emprendimientos existentes son pocos y diversos; y necesitan estar aprobados por el consejo existente. En Entre Rios y Witmarsum dicho límite no es claro y no está definido. En el caso de Witmarsum se produjo una saturación de emprendimientos del mismo segmento generando una fuerte competencia entre los empresarios y dificultando la cooperación.

Otro principio esencial para Ostrom (2011) es que la institución debe trabajar de forma participativa con la actuación de todos los usuarios involucrados en la práctica del turismo con coherencia entre las reglas de apropiación y provisión y las condiciones locales. La definición de las reglas de cómo el recurso de uso común debe ser apropiado por los usuarios es fundamental para mantener el atractivo del mismo. También debe estar definida la organización de los servicios para que la calidad de la experiencia de los turistas en la comunidad genere satisfacción; y el modo y las condiciones de uso para generar ganancias económicas, un desarrollo responsable y respetuoso del patrimonio ambiental y cultural, y equidad social.

Los límites y las reglas no deben ser definidos de forma autoritaria. Así, el próximo principio de Ostrom (2011) consiste en acuerdos de elección colectiva donde los usuarios deben definir y cambiar los límites y reglas de forma participativa. Este principio es importante pues son estos usuarios los que conocen la realidad de la actividad en la que están involucrados, pudiendo definir más precisamente las acciones correctivas e indicar las oportunidades para el turismo. Por medio de las entrevistas se observó que sólo en Castrolanda se da este principio. En las demás comunidades los usuarios trabajan de forma aislada.

El cuarto principio del diseño de Ostrom (2011), el monitoreo, debe ser realizado por los asociados que están directamente involucrados con la actividad turística ya que el control y mantenimiento de las reglas y límites permitirá una distribución igualitaria de las ganancias entre los usuarios de la acción colectiva, generando mayor confianza entre ellos y en la institución e incentivando la cooperación entre los miembros. En turismo la preocupación por el cuidado de los recursos de uso común debe darse de modo de mantener el atractivo del lugar, y para esto es necesario un constante control de la competencia entre los emprendimientos. En las comunidades estudiadas la demanda turística es estacional y limitada, de modo de frenar la competitividad e incentivar la cooperación entre los empresarios.

El principio del diseño que versa sobre las sanciones graduales no fue identificado en ninguna de las entrevistas, pero tiene su importancia en el turismo ya que la falta de sanciones puede generar perjuicios al atractivo de toda la comunidad y aumentar el nivel de desconfianza entre los empresarios que buscan la acción colectiva (si se da la competencia desleal y la falta de cooperación integrada).

El sexto principio del diseño versa sobre la resolución de conflictos para lo cual habrá que elaborar mecanismos de forma participativa e integrada, pues la actividad turística puede generar conflictos de naturalezas variadas. Asimismo, hay que recordar que la calidad del destino no es evaluada de forma aislada sino como un todo, por lo tanto es necesario un trabajo integrado entre emprendimientos, atractivos e infraestructura. Así, la reducción de conflictos y la aproximación al trabajo colectivo de forma organizada entre todos los involucrados en el turismo producirá una experiencia de calidad que dará satisfacción a los visitantes y ganancias a los usuarios del recurso de uso común.

Se observó en las entrevistas que esta falta de integración entre los usuarios y la existencia de posibles conflictos entre ellos es más evidente en Witmarsum, ya que no hay una institución fuerte que limite y establezca reglas claras. De esta manera, ha surgido una serie de emprendimientos similares que compiten entre sí y no logran trabajar de forma cooperada, sea por conflictos personales, políticos o de mercado.

Los dos últimos principios del diseño de Ostrom (2011) se refieren al reconocimiento de los derechos de las organizaciones y a la necesidad de emprendimientos anidados. El primero se centra en el reconocimiento de las reglas y normas establecidas por las instituciones y organismos gubernamentales, y no se cuestiona la legalidad de estas reglas por parte de órganos externos. El segundo principio consiste en la organización de la institución que debe poseer diversos niveles de entidades con trabajos segmentados, y que deben estar integradas, organizadas y subordinadas a la institución.

En el caso del turismo sólo Castrolanda tiene esta organización, el consejo de turismo de la colonia formado por pobladores. En Witmarsum se debilitó y perdió representatividad el consejo de turismo al negarse sus miembros a asociarse a los pobladores. Siguieron trabajando en forma aislada. El turismo gestionado como acción colectiva en base a una planificación y gestión participativa en las comunidades estudiadas aún no es una realidad. Castrolanda es la comunidad que más se aproxima a obtener éxito en esta forma de administrar la actividad turística, porque las comunidades de Witmarsum y Entre Ríos aún presentan una forma de desarrollo turístico desordenado que promueve la competencia entre los emprendimientos y no la cooperación.

La planificación y la gestión del turismo de forma participativa no son efectivas en estas comunidades. Como dicen Molina (2001), Cardozo (2008) y Vignati (2008) la planificación participativa no consiste en una simple consulta pública, sino que debe reunir a los interesados en el desarrollo del turismo para definir acciones, proyectos y programas que permitan ganar a todos los involucrados. Son ellos los que deberán contribuir para diagnosticar y elaborar estrategias y soluciones a los conflictos actuales y futuros.

CONSIDERACIONES FINALES

La planificación participativa es indicada como una herramienta próspera en diversos casos y en el turismo esto no es diferente. No obstante, las posibilidades metodológicas específicas para lograrlo aún son escasas y su aplicación aún más. Con esta idea central en mente el objetivo de estudio fueron tres comunidades étnico-rurales de Paraná, donde se analizaron las formas de gestión y planificación del turismo. Tienen en común su histórica familiaridad con el trabajo cooperado y su acervo cultural en la oferta de atractivos y servicios.

Aunque muchos autores negaban las posibilidades de organización de las comunidades con

acciones colectivas, este estudio se apoyó teóricamente en Ostrom (2011) y su visión sobre éstas para analizar las comunidades. Los principios de Ostrom fueron aplicados en las tres localidades para reflexionar sobre su forma de organización turística.

En primer lugar es necesario observar que todas esas comunidades están familiarizadas con los principios de la cooperación y de la acción colectiva, puesto que sus principales actividades económicas relacionadas con el agronegocio se basan en el cooperativismo desde sus inicios. Cabe destacar que todas han tenido éxito económico en este sector gracias a la acción colectiva, según los entrevistados. También hay que destacar que las comunidades están en momentos del desarrollo turístico diferentes y encaran una acción colectiva en el turismo de distintas formas.

Castrolanda resulta la más desarrollada en términos de planificación y gestión del turismo como un todo, con participación colectiva en la toma de decisiones y las acciones, debido a que posee un organismo consultivo y deliberativo destinado al turismo local. Witmarsum se sitúa en el extremo opuesto, pues aunque ya había tenido un órgano similar hoy ya no es considerado por quienes actúan en el turismo local. No casualmente, es la comunidad que presentó los mayores problemas de saturación, competitividad y conflictos. Entre Rios es la comunidad en la cual el turismo se encuentra en su forma más embrionaria y tiende a desarrollarse de forma caótica – desde la óptica de los principios de Ostrom (2011) –, sobre todo en lo que respecta a saturación de servicios, conflictos y competitividad internos.

Se considera que la participación y la colectividad deben ser principios directores de la gestión y la planificación de la actividad turística de estas localidades, debido a sus características culturales que son su principal atractivo. Los miembros de la comunidad deben imponer los límites y las posibilidades de las visitas y del uso de sus recursos patrimoniales y culturales. Si bien no es un paso simple de dar, el proceso debe llevarse a cabo considerando no sólo la gestión y la planificación turística *per se*, sino también la preservación de los signos diacríticos de la cultura de la comunidad frente a la mirada y la actitud del visitante. Esto se alcanza con un diálogo franco entre los partícipes de la acción colectiva.

La transformación del uso común del turismo en las comunidades estudiadas para una práctica participativa puede darse por medio del desarrollo del trabajo de acción colectiva utilizando los principios del diseño de Ostrom (2011). El primer paso sería la formación de una institución que posibilite aglutinar a los individuos que están involucrados directamente con el turismo y el desarrollo de forma participativa; cooperando a dinamizar la actividad turística en las comunidades estudiadas y posibilitando la generación de ganancias económicas, sociales, culturales y ambientales equitativamente, con una planificación y gestión del turismo efectivamente participativa.

Esta investigación fue financiada por el Conselho Nacional de Pesquisa – Ministério de Ciência e Tecnologia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balhana, A.; Machado, B. & Westphalen, C.** (1969) "História do Paraná". Grafipar, Curitiba
- Balhana, A. P. & Machado, B. P.** (1968) "Campos Gerais: estruturas agrárias". UFPR, Curitiba
- Barretto, M.** (2005) "Planejamento responsável do turismo". Papirus, Campinas-São Paulo
- Cardozo, P. F.** (2008) "Planejamento turístico participativo: para além dos discursos uma proposta para execução". Revista Virtual P@rtes. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/turismo/poliana/planejamentoturistico.asp>>. Consultado: 20/10/2015
- Camargo, M. & Enns, E.** (2000) "Permaneço em mim: 70 anos da imigração menonita." Mimeo, Curitiba
- Gil, A. C.** (2009) "Estudo de caso". Atlas, São Paulo
- Hardin, G.** (1968) "The tragedy of the commons". Science 162(3859): 1243-1248
- Kiewiet, R. & Kiewiet, W.** (2011) "Imigrantes – Immigranten: história da imigração holandesa na região dos Campos Gerais 1911-2011". Editora Texto / APHC Editora, Carambeí
- Leutner, F. A.** (1990) "Cultivo e comercialização de cevada no distrito de Entre Rios". Monografia, Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati
- May, T.** (2004) "Pesquisa social: questões, métodos e processos". Artmed, Porto Alegre
- Molina, S.** (2001) "Planejamento integral do turismo". Edusc, Bauru-São Paulo
- Olson, M.** (2011) "A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos a uma teoria dos grupos sociais". Editora da Universidade de São Paulo, São Paulo
- Ostrom, E.** (2011) "El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de la acción colectiva." FCE, UNAM, IIS, México
- Pauls, A.** (2010) "Witmarsum para conhecer e gostar". In: Siemens, U. (org.) Quem somos? 1910 – 2010: a saga menonita rompendo com a barreira cultural. Evangélica Esperança, Curitiba
- Pauls Júnior, P.** (1980) "Mennoniten in Brasilien. Gedenkschrift zum 50 Jahr-Jubiläum ihrer Einwanderung 1930-1980". Festkomitee für die Jubiläumsfeier, Witmarsum
- Petrocchi, M.** (2009) "Turismo: planejamento e gestão". Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Setti, E.** (2011) "Cooperativismo paranaense: Ocepar 40 anos construindo o futuro". Ocepar, Curitiba
- Soares, J. G. & Löwen Sahr, C. L.** (2012) "Gênese, estrutura e dinâmica de povoamento em comunidades rurais". Mercator 11(24): 59-71
- Veal, A. J.** (2011) "Metodologia de pesquisa em lazer e turismo". Aleph, São Paulo
- Vignati, F.** (2008) "Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países". Senac, Rio de Janeiro
- Wachowicz, R. C.** (2002) "História do Paraná". Editora Gráfica Vicentina Ltda, Curitiba
- Yázigi, E.** (2009) "Saudades do futuro: por uma teoria do planejamento territorial do turismo". Plêiade, São Paulo

Recibido el 06 de noviembre de 2015

Reenviado el 10 de noviembre de 2015

Aceptado el 15 de noviembre de 2015

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

Estudios y Perspectivas en Turismo es una publicación que analiza al turismo desde la óptica de las ciencias sociales y constituye un foro interdisciplinario para la expansión de las fronteras del conocimiento en la materia.

Estudios y Perspectivas en Turismo contiene artículos arbitrados anónimamente que versan sobre los variados aspectos del fenómeno turístico: económico, social, geográfico, antropológico, ecológico, psicológico, etc.

Estudios y Perspectivas en Turismo cuenta con secciones fijas como por ejemplo:

- Documentos Especiales, que incluye ensayos al igual que trabajos esencialmente descriptivos considerados de interés para los estudiosos de la especialidad y reportes de investigación.
- Reseña de Publicaciones, pensada para dar cabida a comentarios de libros y de revistas que contengan temas relacionados con el turismo.
- Crónica de Eventos, donde se ofrece una síntesis de reuniones tanto de carácter nacional como internacional.

Estudios y Perspectivas en Turismo se encuentra indizada en:

C.I.R.E.T. // Latindex // Qualis // SciELO // Unired // Redalyc

EBSCO // DIALNET // Informe Académico y Academic OneFile // Web of Science

Ha sido incorporada al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas por Resolución 1071/07 del CONICET y renovada por el período agosto 2010 - julio 2013, según nota del 24 de noviembre de 2010 de CAICYT - CONICET.