

# **LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS. ALGUNOS REFERENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS**

Autor: **Sandys Menoya Zayas**

## **Resumen**

La cuestión de la gestión de destinos ha devenido tema de relevancia en los últimos decenios como consecuencia del desarrollo sostenido del turismo tanto del lado de la demanda como de la oferta, y se ha desarrollado como respuesta a las nuevas tendencias observadas en el mercado turístico, marcadas de una parte por el incremento de la competitividad a escala global, y de otra por la irrupción con fuerza de paradigmas como el de la sostenibilidad.

En el mundo se han desarrollado algunos modelos teóricos y empíricos de gestión de destinos, unos han estudiado sobre todo los factores de competitividad y en los otros ha primado la visión economicista del turismo, su verticalidad y la prioridad de los entes privados en el éxito de dichos mecanismos de gestión. El presente trabajo tiene como objetivo establecer un marco teórico-referencial acerca de la gestión de destinos turísticos.

**Palabras claves:** destino turístico, gestión, modelo, competitividad

## **Introducción**

La cuestión de la gestión de destinos ha devenido tema de relevancia en los últimos decenios como consecuencia del desarrollo sostenido del turismo tanto del lado de la demanda como de la oferta, y se ha desarrollado como respuesta a las nuevas tendencias observadas en el mercado turístico, marcadas de una parte por el incremento de la competitividad a escala global, y de otra por la irrupción con fuerza de paradigmas como el de la sostenibilidad y del desarrollo local como alternativa de respuesta a la crisis económica global y los procesos de globalización (Manente, 2008; Gómez, Torres y Menoya, 2012).

En el mundo se han desarrollado algunos modelos teóricos de gestión de destinos, pero en aquellos que han sido llevados a la práctica se ha impuesto la visión economicista del turismo, y cuando no, ha primado la verticalización de la actividad y se ha priorizado el papel de los entes privados en el éxito de dichos mecanismos de gestión.

El papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas, lo que requiere de competencias tanto gubernamentales en materia de toma de decisiones como funcionales (planificación, organización y control de actividades empresariales) (Manente, 2008).

Un modelo de gestión local de destinos turísticos sostenibles debe entenderse como herramienta de gestión pública que posibilite integrar los diversos componentes de la localidad como destino turístico sostenible, de manera que se asegure tanto su rentabilidad económica a largo plazo como la conservación y manejo de los factores que la pueden posicionar competitivamente en el mercado turístico internacional; poniéndose de relieve la importancia que reviste medir, supervisar e interpretar el turismo como fenómeno económico a nivel de localidad, entendida como la dimensión más apropiada para los planes de desarrollo y la toma de decisiones en materia de turismo.

## **Desarrollo**

### **1. Concepción y naturaleza de los destinos turísticos**

La definición de turismo se asienta sobre dos ejes principales: el conjunto de actividades que realizan los turistas (y los bienes y servicios que llevan aparejados) y el hecho de que esas actividades son llevadas a cabo en lugares distintos al de su entorno habitual y en determinadas condiciones (temporalidad y razones no lucrativas). Esta segunda circunstancia, la materialización de las actividades en espacios ajenos al entorno habitual remite al concepto de destino turístico.

El término “destino” es un concepto extenso, diverso y complejo de definir, que puede especificarse desde múltiples ángulos y perspectivas (Boualem, Reda y Bondarenko, 2011; Manente, 2008), en lo que Padurean (2010) considera como un debate sin fin. No obstante, en la mayor parte de las definiciones revisadas es posible encontrar puntos coincidentes que casi siempre ponen énfasis sobre el aspecto geoespacial del fenómeno y sobre aquellos de funcionamiento en términos económicos (mercado, producto) y psicológicos (motivación del consumidor) (Boualem et al., 2011).

A pesar de esa naturaleza de totalidad y complejidad del fenómeno turístico, el concepto de destino sigue ligado a una dimensión espacial, dado que las prácticas turísticas se definen también por la movilidad y el desplazamiento (Violier, 2009).

Los debates teóricos más recurrentes han sido en torno al concepto mismo de destino, a los determinantes de su competitividad y atractividad, estructura y balance dinámico entre actores y criterios de clasificación.

Los criterios para definir un destino turístico hallados en la literatura abarcan un abanico bastante amplio. El autor ha identificado como más representativos del concepto los siguientes ocho criterios:

1. destino como una zona, área, sitio o lugar geográfico delimitado (Bieger, 1992; Bull, 1994; OMT, 1999, 2005, 2007; Jafari, 2000; Valls, 2000; Bigné et al., 2000; Lanquar, 2001; Comunidades Europeas, 2002; Manente y Minghetti, 2006; Manente, 2008; Laesser & Beritelli, 2013);
2. destino como centro de producción turística, o sea, como la confluencia entre oferta y demanda o espacio donde se produce la experiencia turística (Bieger, 1992; Molés y Vilasaló, 1996; Tocquer y Zins, 1999; Valls, 2000; Bigné et al., 2000; Davidson y Maitland, 2002; Ejarque, 2005; Manente y Minghetti, 2006; Padurean, 2010);
3. destino como sistema, clúster<sup>1</sup>, polo de desarrollo o red de proveedores en función de la actividad turística (Lanquar, 2001; Comunidades Europeas, 2002; Ejarque, 2005; Botti et al., 2008; Manente, 2008; Padurean, 2010; Fyall, Garrod & Wang, 2012; Laesser & Beritelli, 2013);
4. destino como circuito o multidesino (Bull, 1994; Jafari, 2000);
5. destino como imagen percibida o creada por viajeros, expertos en turismo y medios de comunicación (Kye-Sung, 1990; Etchner y Ritchie, 1991; Stabler, 1988; Telisman-Kosuta, 1989; Gallarza et al., 2002; Bigné et al., 2000; Valls, 2000; Duval, 2010);
6. destino como motivador de viaje (OMT, 1999, 2007; Jafari, 2000; Bigné et al., 2000);
7. destino como espacio móvil (Bull, 1994; Jafari, 2000; Duval, 2010);
8. destino como proyecto integrado (Boualem et al., 2011).

En el anexo 1 se describen los conceptos fundamentales analizados.

Partiendo de un punto de vista etimológico, la Enciclopedia Libre *Wikipedia* denomina “destino turístico” a una zona o área geográfica ubicada en un lugar lejano y que es visitada por el turista,

---

<sup>1</sup> El concepto de clúster se utiliza para analizar la aglomeración de empresas e instituciones, que en un espacio geográfico determinado se relacionan en base a la producción de bienes y servicios. En la actividad turística, se ha generalizado este concepto debido a que resulta muy útil para analizar el conjunto de empresas que prestan servicios en torno a los atractivos turísticos y la relación de estas con las instituciones del sector público y privado que integran la superestructura. Se distinguen al menos tres enfoques que inciden en las propuestas para su fomento: el clúster como producto turístico, el modelo del diamante de la competitividad y el clúster como interrelación de actores sociales (Porter, 2000; Varisco, 2007).

cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado. Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística (Wikipedia, 2012).

La OMT (1999, 2007) ha establecido que el destino turístico representa la unidad básica de análisis en turismo y reconoce tres perspectivas para su comprensión: la geográfica (una zona fácilmente reconocible con límites geográficos o administrativos que los turistas visitan y en la que permanecen durante su viaje), la económica (el lugar en el que permanecen más tiempo, en el que gastan una suma pertinente de dinero y en el que los ingresos por turismo son considerables, o potencialmente considerables, para la economía), y la psicográfica (la que constituye el principal motivo del viaje). Asimismo, el destino está atendido por los sectores público y privado, y puede tratarse de todo un país, una región, una isla, una aldea o una ciudad, un centro o atracción independiente.

De manera general, el destino turístico se concibe como una zona identificable de manera independiente, que se promueve como lugar que los turistas pueden visitar y donde una o varias instancias gubernamentales u organizaciones coordinan el producto turístico que ofrece (Comunidades Europeas, 2002).

Para Bigné et al. (2000: 30) “Los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas.” Dichos autores consideran al destino turístico “como un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas” (Bigné et al., 2000: 30); lo que implica los tres elementos fundamentales siguientes:

1. El destino turístico como unidad o sistema que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras.

2. El destino turístico puede coincidir o no con los límites administrativos de que se trate.
3. El turista percibe sus vacaciones como una experiencia global que está conformada por una cadena de productos y servicios que requieren ser integrados en función de su satisfacción.

Hay que decir que estas nociones sobre el destino turístico dominaron toda la década inicial del siglo XXI y siguen proyectándose como referentes obligados durante la presente. En ellas están presentes las ideas de totalidad y centralidad de los destinos, donde considerar cómo los recursos turísticos y servicios se relacionan entre ellos, su nivel de concentración y lo que significan para los turistas es determinante.

Existen otros muchos significados del término “destino” desde las perspectivas de la sociología, el marketing o la gestión, y su identificación puede variar según la multiplicidad de agentes (demanda turística potencial y real, actividades turísticas privadas locales, agentes públicos, actividades turísticas no locales, comunidad receptora) y de percepciones (Manente, 2008).

En el caso particular del marketing, más allá del fuerte vínculo con el enclave territorial en que se concreta el destino, este se considera algo más que un mero lugar geográfico visto desde el lado de la demanda. En opinión de Keller (2000),

“los turistas perciben un destino o el servicio prestado en el contexto de un destino, como un todo. Con frecuencia, el conjunto de servicios prestados no puede disociarse del lugar geográfico. Por lo tanto, el destino y el producto son idénticos”.

Más allá del espacio, el destino puede ser percibido como un producto y un sistema. Si esta perspectiva iniciada por el marketing no rechaza la dimensión espacial del término, adopta sin embargo un ángulo de lectura diferente de la geografía, notablemente mediante el modelo de ciclo de vida de los espacios turísticos desarrollado por el geógrafo Richard Butler en 1980. Largamente criticado, sobre todo a causa de su carácter genérico, este modelo permanece no obstante el más empleado para evaluar los desempeños de un destino turístico (Boualem et al., 2011).

A criterio del autor, el enfoque de marketing más acabado entre las distintas concepciones de destino lo aporta Valls (2000), que destaca elementos esenciales como la capacidad administrativa y la centralidad y llega incluso a introducir un aspecto clave en la comercialización como lo es la marca.

Pero el concepto de destino también proviene del lado de la oferta, y en particular, de los recursos y la identidad de la comunidad local. Desde esta arista de análisis, Manente y Minghetti (2006), consideran que puede definirse con arreglo a dos perspectivas diferentes:

1. Como un lugar turístico en el que se han desarrollado actividades turísticas y en el que, por tanto, se producen y consumen productos turísticos.
2. Como un producto turístico y, por consiguiente, como una oferta específica que comprende un conjunto de recursos, actividades y agentes de un territorio, así como a la comunidad local.

Para dichas autoras, el hecho de que el concepto de destino turístico deje de entenderse como “lugar turístico” para considerarse un “producto turístico”, o mejor aún, un sistema de productos, depende de los agentes involucrados.

Sin embargo, para Padurean (2010) el concepto de destino turístico no es tradicionalmente un constructo desde el lado de la oferta; más bien lo entiende “como la localización de producción de la experiencia turística. El rol de los proveedores es producir los componentes adecuados para el consumo y el rol de la gobernanza es poner a punto los mecanismos idóneos que aseguren la eficiencia del sistema” (Padurean, 2010: 9).

Siguiendo otros puntos de vista, hay también conceptos que asumen a los destinos como entidades más allá de ciertos límites político-administrativos y avanzan criterios relativos a la colaboración entre destinos y la formación de redes de relaciones en torno a un “centro de gravedad” o polo (OMT, 2005; Manente, 2008).

Según Boualem, Reda y Bondarenko (2011) la definición más elaborada del término “destino” está dada por la Enciclopedia de Turismo (Jafari, 2000). Ella incorpora rasgos bien interesantes como son el concepto de circuito como conjunto de multidestinos y el llamado destino en movimiento cuyo ejemplo clásico lo es el crucero (Halloway, citado por Bull, 1994).

En general, los destinos se dividen artificialmente por barreras geográficas y políticas, que en ocasiones, producen confusión a los consumidores (Perelló, 2002). “Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa” (Bigné et al., 2000: 30).

De ahí que el destino turístico también puede entenderse como una mezcla entre las imágenes que este refleja en sus visitantes (experiencias, vivencias, recuerdos) y las imágenes creadas por los profesionales del turismo y los medios de comunicación.

Para Duval (2010) el destino turístico aparece entonces como una creación social que no cesa de ser renovada, a medio camino entre los efectos de una puesta en escena por parte de los actores turísticos y de los procesos de apropiación/transformación por parte de los turistas con vistas a satisfacer sus deseos de nueva creación, jugando así un rol de espacio móvil y complejo, necesariamente dinámico.

Por tanto, si se toma al desplazamiento característico de la práctica turística como la puesta en acción de un “proyecto de recreación”, el destino es considerado por Botti et al. (2008, citado por Boualem et al., 2011: 23) “como un sistema en el cual interactúan numerosas organizaciones que pertenecen a la misma rama de actividad o a ramas de actividades diferentes”.

La hipótesis de Boualem et al. (2011) es que el destino se presenta como un conjunto dinámico de proyectos concebidos como esfuerzos intencionales e interesados de los actores que intervienen en la construcción del mismo. Estos proyectos, a la vez diferenciados pero concurrentes a la formación

de un proyecto integrado, se reflejan en dimensiones diversas, que distinguen como cinco proyectos ligados orgánicamente entre ellos: un proyecto antropológico (visión de los líderes, motivación de los turistas), un proyecto económico (mercado, producto turístico), un proyecto de acondicionamiento (puesta en valor para el turismo de los espacios), un proyecto de gestión (mecanismo de organización y de gobernanza) y un proyecto urbano (proyecto social).

El denominado “Consenso de St. Gallen” (que emanó de la Conferencia Internacional sobre Destinos Turísticos desarrollada en dicha ciudad suiza en el año 2012), perseguía armonizar los criterios conceptuales y metodológicos acerca de los destinos turísticos y su gestión. En la comunicación final de la conferencia se expone que:

“Los destinos pueden ser entendidos como entidades geográficas, un clúster o red (latente) de proveedores; o adicionalmente, como una red de proveedores activada por las demandas de los visitantes.” (Laesser & Beritelli, 2013: 47)

Se concluye que en dependencia del ámbito de análisis, el concepto de destino es un “constructo” bien diferenciado en dos planos (Laesser & Beritelli, 2013):

1. Con respecto a la planeación, desarrollo y negociación como objeto fundamental, el destino puede ser comprendido desde un punto de vista de la oferta, y es por tanto un constructo espacial local, con orientación hacia adentro.
2. Con respecto a la comercialización y la coordinación de servicios como razón fundamental, el destino puede ser comprendido desde un punto de vista de la demanda, y es por tanto un constructo de interés global/campo de negocios, con orientación hacia afuera.

La existencia de maneras disímiles de conceptualizar el destino turístico incide por supuesto en los criterios para su clasificación y tipologías que se derivan de estos, encontrándose un abanico amplio y variado. Así, las diferentes clasificaciones pueden tener un énfasis mayor sobre la ubicación geográfica y los recursos del sitio, sobre la organización y concentración de las actividades

turísticas, o tener en cuenta las múltiples motivaciones de viaje de los turistas. El anexo 2 es ilustrativo de la diversidad de criterios que se han tenido en cuenta para clasificar a los destinos.

Del análisis de las tipologías consultadas (Bigné et al., 2000; Buhalis, 2000, citado por Bigné et al., 2000; Rey, 2004; Alonso, 2007; Santos, 2007; Bédard, 2008) se generaliza lo siguiente:

1. Existen destinos urbanos y no urbanos.
2. Se reconocen destinos centrales y periféricos.
3. La especialización o clasificación está mayormente en función de la vocación turística, o sea, de las posibilidades para la práctica de una modalidad de turismo más específica.

Para el autor, la clasificación dada por Bigné et al. (2000) es la más atinada, ya que además de los elementos que se señalan no deja fuera otros aspectos que definen el concepto de destino, como es por ejemplo, el reconocimiento a la existencia de los destinos únicos (como puede ser un crucero o una isla) o del llamado multidesino (circuito, ruta), que constituye en la actualidad una forma bastante común de comercialización de los paquetes turísticos a escala mundial.

## **2. Generalidades de la gestión de destinos**

Para entender los principios de gestión y organización institucional de los destinos turísticos, hay que tener clara previamente la naturaleza de la actividad turística a la cual deben adaptarse. La naturaleza de la actividad turística como toda actividad económica, es posible analizarla desde dos puntos de vista: el de la oferta y el de la demanda. En la medida en que su confluencia en el mercado se produzca armónicamente, se alcanzará la eficiencia.

En el referido Consenso de St. Gallen se establece que la gestión de destinos turísticos comprende las siguientes esferas de actividad: planeación (dentro de las esferas relativas al turismo), negociación (a nombre de todos los operadores turísticos), marketing (en un modo comprensible – esto es, producto, precio, al menos alguna extensión en cuanto a promoción y distribución), y coordinación de servicios (orientada a crear una experiencia de consumo homogénea). En

dependencia del contexto específico de la gestión de destinos, una rica variedad de agentes institucionales y reguladores pueden existir, en la cual ocurre la ejecución de las esferas de actividad mencionadas.

Cuando se habla de gestión de destinos y, más específicamente, de modelos de gestión de destinos, por lo general se aborda la cuestión de la llamada gobernanza del destino, así como la colaboración, teniendo en cuenta la diversidad de actores que se involucran en la actividad turística. De acuerdo con Sautter & Leisen (1999, citado por Padurean, 2010: 60) “Los destinos son algunas de las entidades más difíciles de administrar y comercializar, debido a la complejidad de las relaciones de los actores locales”.

El modelo tradicional de gobernanza de un destino turístico está representado por las Organizaciones de Gestión/Marketing de Destinos (OGD/OMD), “la entidad que agrupa varias autoridades, accionistas y profesionales y/o facilita alianzas en la industria turística hacia una visión de destino colectiva” (OMT, 2010). La OMT categoriza las OGD/OMD en tres niveles: un nivel nacional, un nivel regional y un nivel local. Al nivel nacional, la Organización Nacional de Turismo (ONT) o Autoridad Nacional de Turismo (ANT) guía las direcciones estratégicas generales de la industria turística del país y se responsabiliza por la comunicación de la imagen del país. Todos estos niveles son responsables de la estrategia más la investigación y desarrollo para su ámbito. Existe una variedad de estructuras de OGD, “sin un modelo universalmente aceptado” (Padurean, 2010: 62).

Los organismos territoriales de gestión turística se han convertido en responsables de la planificación y el desarrollo turísticos, en todo lo que afecta al producto y su calidad y competitividad (ROS, 2008); de la creación de productos, la promoción y apoyo a la comercialización, así como de la información turística que se proporciona en ellos. Este tipo de órgano responde de un modo más adecuado a los objetivos generales y a los desafíos que enfrenta el turismo (Ejarque, 2005).

En la práctica común, una OGD es vista más como una Organización de Marketing de Destino (OMD), pero en función del contexto institucional y regulatorio, o sea, del ámbito y competencias de su rol, una OMD puede ser considerada a veces como OGD (Laesser & Beritelli, 2013). Otros autores (Sheehan, 2006; Padurean, 2010) comparten esta idea y la sitúan como el “maestro” esencial dentro del sistema que es el destino,<sup>2</sup> como “el actor más central y más conectado en la red” (Sheehan, 2006: 48).

En turismo como tal, el rol de gobernanza es llevado a cabo desde un modelo tradicional de sector público (OMT, 2010), aunque en los últimos tiempos se ha manifestado “una rápida transición de un modelo tradicional público a un partenariado público-privado” (Padurean, 2010: 64). Precisamente, Bédard y Boualem (2012) subrayan entre los factores de éxito de un sistema de gestión de destino a “la importancia y la calidad de un partenariado entre los sectores público y privado” (Bédard y Boualem, 2012: 20), de manera que se logren estrategias equilibradas que representen los anhelos del destino en un mercado globalizado y competitivo (Medaglia y Silveira, 2009).

Es por ello que el aspecto de los actores involucrados ha merecido mucha atención en la literatura, lo que según Merinero (2009) responde al surgimiento y aplicación de teorías como la de los sistemas productivos locales y la de los stakeholders. Manente (2008), sostiene que: “Una gestión eficaz y eficiente dependerá de un conocimiento cabal de la demanda real y potencial, de los agentes involucrados en la oferta turística, y de las relaciones económicas entre los agentes” (Manente, 2008: 3). A lo que hay que añadir que estas relaciones no solo son económicas, sino sobre todo burocráticas e institucionales, dependientes de la estructura organizativa, normativa, jurídica y de las relaciones de poder.

---

<sup>2</sup> El término de “maestros” de la cadena de valor se refiere a “entidades que juegan un rol en la coordinación de la cadena de valor o los componentes de la experiencia del destino” (Bitran et al., 2007, citado por Padurean, 2010: 21).

De manera general ha habido acuerdo en reconocer como principales actores involucrados en el destino turístico a los sectores público y privado, las organizaciones no lucrativas, los medios de comunicación, los turistas y la comunidad receptora (Manente, 2008; Buhalis, 2000, citado por Bigné et al, 2000; Perelló, 2002; Falcón, 2004, citado por Betancourt et al., 2007; Del Chiappa, 2012; Presenza, Del Chiappa & Sheehan, 2013; March & Wilkinson, 2009; Moscardo, 2011).

Por su parte, Bédard (2008), en una distinción particularmente interesante, concibe el sistema turístico local como un conjunto de actores/agentes que clasifica como directos e indirectos. Directos son aquellos cuya actividad contribuye al desarrollo del destino y como retorno se benefician de este (son esencialmente los operadores turísticos), mientras que indirectos son los organismos o individuos que, sin estar directamente implicados en la actividad turística, son impactados por sus resultados (como los turistas, los gobiernos, las universidades, los medios de comunicación y la población local del destino).

La introducción de una OGD es vista de manera creciente como un modo efectivo de lograr la colaboración entre los varios componentes que dibujan el destino, así como un vehículo para la colaboración con otros destinos (Fyall, Garrod & Wang, 2012).

### **3. Análisis de los modelos de gestión de destinos**

Para poder lograr una visión integradora del proceso de gestión del destino turístico como unidad analítica esencial del turismo e introducirse en el análisis de los modelos que lo intentan explicar, es imprescindible analizar el fenómeno turístico de manera más general, a partir de los modelos que describen su estructura funcional según los postulados de la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Los elementos más importantes de esta teoría aplicables al turismo son, según Martín (2006: 16-17): "su carácter holístico, integrador; el carácter dinámico y abierto, pero siempre en estrecha interrelación con otros sistemas; la búsqueda de equilibrio del sistema; la organización de las interrelaciones, propias de los subsistemas y de ellos con otros sistemas; la viabilidad; la causalidad, vista con una visión no lineal de este fenómeno social, o sea, circular-relacional."

El máximo apoyo al enfoque sistémico lo aporta el empleo de modelos. Los modelos, como representaciones de la realidad, en este caso turística, tienen rasgos esenciales y conjugan las principales invariantes del fenómeno estudiado. Martín (2006) ha identificado cuatro grandes grupos de modelos turísticos: modelos estructurales – funcionales, modelos de demanda, modelos de desarrollo de destinos y modelos de impactos. Por su relación con la presente tesis, resulta interesante hacer alusión a los modelos estructurales – funcionales (ver anexo 6) y a los de desarrollo de destinos (ver anexo 3).

Entre los modelos básicos se encuentra el de Leiper de 1979), adaptado en 1990 y posteriormente asumido como referente teórico a partir de esa década, pues “logró centrar la atención en el concepto de flujo turístico (viajeros de ida y viajeros de regreso)” (Martín, 2006: 19). Explica el turismo como una relación de intercambio entre regiones generadoras (emisoras) de viajeros y regiones de destino turístico (receptoras), mediante regiones de tránsito en ruta donde se ubican los componentes de la industria turística.

Poco antes Miossec (1977, citado por Martín, 2006) presentó las interacciones de cuatro elementos en el proceso de desarrollo de un destino:

- El destino en sí mismo y sus características.
- El papel del transporte.
- Patrones de conducta de los turistas.
- Actitudes de los tomadores de decisiones y de los residentes en el destino.

Otros modelos son el de Mill & Morrison (2002) y el de McKercher & Wong (2004). El primero representa un modelo amplio del sistema de relaciones en turismo, donde se identifican los sectores y partes fundamentales que intervienen en el sistema turístico y sus interrelaciones. Constituye sobre todo una visión acertada del subsistema endógeno del turismo, pero “carece de una visión holística, pues existe otro conjunto de aspectos que influyen y, en ocasiones, determinan en el

desenvolvimiento de los flujos turísticos y que no deben despreciarse en el momento de definir el alcance del sistema del turismo” (Martín, 2006: 20).

Por su parte, McKercher brindó un modelo basado en la teoría del caos, que intenta explicar las diferentes interacciones entre los diversos componentes que reflejan el funcionamiento del turismo, aunque igualmente carece de integralidad pues deriva sobre todo hacia los aspectos sociológicos del fenómeno turístico (Martín, 2006), obviando otros elementos claves.

Finalmente, aparece el llamado Modelo Pentagonal del Sistema Turístico (Martín, 2006), que intenta resolver las insuficiencias de los modelos anteriores basándose en una concepción multisistémica del turismo, al hacer grandes subdivisiones del mismo en: subsistema endógeno o propiamente turístico, subsistema exógeno o entorno turístico y macroentorno o ambiente general. Los elementos de los subsistemas endógeno y exógeno y sus enlaces conforman el “contenido” del fenómeno turístico, inserto en un proceso de interrelaciones con el macroentorno al que denomina “dinámica turística”, “operación turística” o “proceso del turismo”, el cual conduce a unos resultados o “impactos” (Martín, 2006: 23).

### ***Modelos teóricos de destinos turísticos orientados a la competitividad***

Los modelos que aquí se abordan no tienen una denominación explícita como modelos de gestión, sin embargo, en casi todos se pone de manifiesto la noción de sistema de los destinos y son recurrentes las variables “competitividad” y “sostenibilidad”, en una relación biunívoca o más que todo interdependiente.

Entre ellos se encuentra el llamado Modelo del Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad en Destinos Turísticos (SIIC) de Toledo, Valdés y Polero (1998), formado por cinco factores y sus interrelaciones dentro del sistema turístico. Estos autores consideran el sistema turístico como un sistema abierto homeostático con equifinalidad según la Teoría General de Sistemas, en el cual la masa crítica y la naturaleza de la demanda crean las condiciones básicas para el desarrollo del

clúster turístico, a partir de la implementación de estrategias competitivas, cooperativas y de relacionamiento con el cliente. Es evidente el enfoque de marketing en la concepción del modelo, sobre todo en cuanto al marketing relacional, así como la importancia de la colaboración. La definición de los factores básicos que determinan la llamada masa crítica, estos es: recursos turísticos, humanos, de capital, infraestructura, de conocimientos, superestructura y seguridad, lo sugieren más aplicable a destinos-país.

El segundo modelo a analizar es el Modelo Conceptual de Competitividad y Sostenibilidad para Destinos Turísticos, desarrollado por Ritchie y Crouch en 1999 y perfeccionado en 2003, el cual se considera uno de los modelos teóricos más influyentes de los últimos años.

Conocido como Modelo de Calgary, son recurrentes en el mismo las ideas sobre el sistema turístico como un sistema abierto, el enfoque de marketing en el análisis del entorno competitivo (en realidad no dista mucho del socorrido análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter) y la transversalidad de la actividad turística en la interconexión de distintas cadenas de valor.

Ritchie y Crouch (2003) plantean en su modelo que las ventajas comparativas del destino nacen de los recursos que lo hacen atractivo para los visitantes, constituyendo así el elemento central de su propuesta de valor, lo que incluye tanto los recursos naturales como aquellos otros creados por la acción del hombre debido a razones que, a priori, no tienen una vinculación directa con el turismo, como por ejemplo la cultura, el patrimonio artístico o las infraestructuras. Por su parte, las ventajas competitivas están estrechamente vinculadas con la capacidad del destino para utilizar eficazmente esos recursos a largo plazo haciéndolo, por tanto, sostenible en el tiempo.

A partir de ahí, clasifican los factores que afectan a la competitividad del destino en siete áreas principales que configuran su cadena de valor: a) de orden interno: recursos y atractivos secundarios; recursos y atractivos principales; gestión del destino; planificación, desarrollo y políticas

del destino; elementos calificadores y amplificadores; y b) de orden externo: entorno competitivo (macroeconómico) y entorno competitivo (microeconómico).

Dentro de los recursos y atractivos nucleares que define, este modelo retoma de otros modelos la variable conectividad entre origen y destino (“market ties”) e incluye la variable eventos especiales como un determinante de la competitividad que “representa una extensión distintiva de lo que denominan mezcla de actividades” (Ritchie & Crouch, 2010: 1056).

Un aporte indiscutible lo es la definición de los “determinantes calificadores y amplificadores” del destino, entre los cuales se propone la variable interdependencias entre destinos, significando que “la competitividad de cualquier destino está afectada por la competitividad de otros destinos” (Ritchie & Crouch, 2010: 1065). Así también se expone el análisis económico de la relación costo/valor, importantísimo para los estudios de la demanda.

Por último, es ineludible analizar en el marco de los modelos conceptuales sobre los destinos el Modelo Integrado de la Competitividad del Destino Turístico de Dwyer y Kim (2003). Estos autores reconocen tres factores explicativos de la competitividad del destino: los recursos heredados, los recursos creados y los recursos de soporte. El modelo, además de por los recursos, está compuesto por las condiciones situacionales, la gestión del destino y la demanda. El conjunto de estos factores y su interrelación con el entorno conducen a alcanzar la competitividad del destino, cuyo objetivo final es mejorar el nivel de vida y de bienestar de los residentes (Dwyer y Kim, 2002, 2003).

En la literatura también se presentan otros desarrollos, más que teóricos, metodológicos, llamados genéricamente “modelos”, que apuntan hacia una medición de la competitividad de los destinos, sobre todo para intentar comparaciones entre países y establecer rankings a partir de indicadores concretos (Genest y Legg, 2003; Bravo, 2004; Flores y Barroso, 2009; Garau, 2006; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005; Hong, 2009; Mazaro, 2007; Navickas y Malakauskaite, 2009; Sánchez y Fajardo,

2004), no precisamente con un enfoque que determine el peso de la actividad turística en el desarrollo local.

### ***Modelo prácticos de gestión de destinos***

Desde el punto de vista empírico, se han descrito modelos de gestión de destinos turísticos locales para el caso español (ver anexo 4). Sus fines explícitos conllevan “una mayor implicación y corresponsabilidad por parte del sector privado para dar respuesta a la creciente competitividad entre destinos turísticos” (ROS, 2008:1), por lo que se enfocan a cambios en los métodos de gestión y formas de financiación, tradicionalmente más públicos.

Cuando se hace alusión a estos “modelos de gestión turística municipal” españoles, se parte de la alta significación que tiene el turismo para el municipio y se asumen los siguientes determinantes de análisis: 1) la existencia de un ente u organismo de gestión turística municipal, 2) con alguna fórmula legal o institucional sea de derecho público o privado (concejalía, patronato, consorcio, fundación, convention bureau, empresa municipal, empresa privada, etc.), 3) el desarrollo de funciones inherentes a la actividad (promoción, información y planificación turística, entre otras), 4) un modelo organizativo que se exprese además en un órgano de representación o participación, 5) instrumentos de gestión y 6) un sistema de financiación.

La siguiente tabla presenta una síntesis de la diversidad de modelos (modalidades) existentes en función de la fórmula aplicada según la categoría jurídica.

**Tabla 1. Síntesis de modalidades de gestión turística municipal en España.**

<b>No.</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Categoría jurídica</b>	<b>Modalidades</b>
<b>1</b>	Integrado en la propia Administración municipal (sin otros Entes)	Derecho Público	Alcaldía Concejalía propia o compartida Área, Servicio o Departamento
<b>2</b>	Organismo o Ente autónomo municipal	Derecho Público	Patronato municipal Instituto municipal Fundación Pública
<b>3</b>	Consortio	Derecho Público	Públicos Mixtos
<b>4</b>	Sociedad mercantil	Derecho Privado	Públicas Mixtas
<b>5</b>	Fundación	Derecho Privado	Privadas mixtas
<b>6</b>	Asociación Civil	Derecho Privado	Privadas

Fuente: Elaboración propia.

Estas modalidades de gestión representan aproximaciones válidas para los casos de localidades donde el turismo sea considerado como un sector estratégico, al plantear soluciones para integrar la gestión del turismo a la gestión del municipio desde puntos de vista jurídico-administrativos, organizativos y financieros. Se trata de fórmulas de organizaciones o entes de gestión y promoción de destinos turísticos acotadas al ámbito local entendido como municipio.

Para poner en práctica un modelo de gestión de destinos, es imprescindible asumir que el destino es un sistema, y “definir y comprender a sus agentes, sus conexiones, sus interacciones y su entorno competitivo” (Manente, 2008: 7). Pero más que comprender la dinámica de los agentes, hay que valorar el peso y lugar que le corresponde a cada uno dentro del sistema, sus poderes de negociación y de decisión.

A partir de definir el ente, establecer su fórmula jurídica e institucional más idónea a la localidad e identificadas las competencias y funciones del organismo, es posible aproximarse al resto de los elementos enunciados como componentes de este sistema de gestión turística municipal, así como consensuar los marcos de actuación y valores organizacionales e instrumentar herramientas básicas

de planificación y gestión (estrategias, programas, proyectos, planes de negocios, cuadro de mando, etc.).

Siguiendo a Bédard (2008), se considera que un modelo de gestión de destinos debe crear estrategias y difundir el saber-hacer y las buenas prácticas que ayudan a los destinos turísticos a alcanzar la excelencia, de manera que se refuerce su competitividad, se aliente el desarrollo sostenible del turismo y maximicen sus ventajas sociales y económicas para las comunidades locales, se mejore la calidad de los servicios propuestos y experiencias ofrecidas, y se aplique el concepto de geoturismo definido como la puesta en valor de la originalidad geográfica de un sitio, a saber, su entorno, su cultura, su estética, su patrimonio y el bienestar de sus habitantes.

Para Manente (2008) los elementos determinantes de una gestión eficaz de los destinos turísticos son la organización de los recursos locales, la coordinación y gestión de la producción turística local, la gestión y control de las relaciones entre los agentes, la segmentación del mercado y las cadenas de productos y, por último, la creación y gestión del valor producido por el sistema turístico para todos los agentes involucrados.

## **Conclusiones**

El concepto de destino es complejo y su definición es muy variada en dependencia de los criterios que se asuman para su análisis, con significados desde las perspectivas de la sociología, el marketing o la gestión.

Fueron identificados como más representativos los criterios siguientes: destino como una zona, área, sitio o lugar geográfico delimitado; destino como centro de producción turística, o sea, como la confluencia entre oferta y demanda o espacio donde se produce la experiencia turística; destino como sistema, clúster, polo de desarrollo o red de proveedores en función de la actividad turística; destino como circuito o multidesino; destino como imagen percibida o creada por viajeros, expertos en turismo y medios de comunicación; destino como motivador de viaje; destino como espacio móvil; y destino como proyecto integrado.

La existencia de maneras disímiles de conceptualizar el destino turístico incide asimismo en la diversidad de criterios para su clasificación y tipologías que se derivan de estos, aunque de manera general las clasificaciones pueden tener un énfasis mayor ya sea sobre la ubicación geográfica y los recursos del sitio; sobre la organización y concentración de las actividades turísticas, o tener en cuenta las múltiples motivaciones de viaje de los turistas.

La gestión de destinos aborda la llamada gobernanza del destino, así como la colaboración, teniendo en cuenta la diversidad de actores que se involucran en la actividad turística. Esta gobernanza se basa generalmente en el modelo tradicional de las OGD/OMD, que se concretan en la práctica en modelos de gestión o modalidades que tienen en cuenta la interrelación entre las variables “competitividad” y “sostenibilidad”.

## Bibliografía

1. Acerenza, M. Á. 2003. Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. *Aportes y Transferencias*, Año 7, Vol. II, pp. 43-56 Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
2. Bédard, F. « Le développement d'un outil de mesure de l'excellence des destinations touristiques », *Téoros* [on line], 27-1 | 2008. Disponible en: <http://teoros.revues.org/1606>. Consultado el 21 de septiembre 2012.
3. Bédard, F. y Boualem, K. « Les technologies de l'information comme facteur d'autonomie des destinations touristiques du Sud », *Téoros* [on line], 23-2 | 2004. Disponible en: <http://teoros.revues.org/702>. Consultado el 21 de septiembre 2012.
4. Boualem Kadri, Mohamed Reda Khomsi et Maria Bondarenko, « Le concept de destination », *Téoros* [En ligne], 30 - 1 | 2011, mis en ligne le 25 April 2013, consulté le 31 January 2014. URL : <http://teoros.revues.org/1229>.
5. Bigné Alcañiz, J. E. ; Font Aulet, X.; Andreu Simó, L. 2000. Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo. ESIC Editorial, 543 p.
6. Bull, A. (1994). La economía del sector turístico. Alianza Editorial, S. A.: Madrid.
7. Comunidades Europeas. 2002. *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 72 p.
8. Diéguez Castrillón, I.; Gueimonde Canto, A.; Sinde Cantorna, A. y Blanco Cerradelo, L. Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR*, Año 05, N° 02, Ago./2011. Disponible en: <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo>.

9. Duval, M. (2010). Lecture croisée : Géographie et destinations touristiques. Disponible en: [http://www.cafe-geo.net/article.php3?id\\_article=2204](http://www.cafe-geo.net/article.php3?id_article=2204). [Fecha de consulta : 08.09.2012]
10. Fabry N., 2009, « Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs. Une solution pour conforter le tourisme d'affaires et événementiel parisien ? » in Destinations et territoires, Coprésence à l'œuvre, sous la direction de Jean-Pierre Lemasson et Philippe Violier, pp. 55-68.
11. Fyall, A., Garrod, B. & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Critical Review, Journal of Destination Marketing & Management* 1 (2012) 10–26: <http://www.elsevier.com/locate/jdmm>.
12. García Hernández, M. (2007) "Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El Caso de Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España". *Cuadernos de Turismo* 20: 9-102.
13. Getz, D.; Anderson, D.; Sheeman, L. (1998) "Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureau in destination planning and product development: a survey of Canadian bureau". *Tourism Management* 19(4): 331-340.
14. Gómez, G.; Torres, C. C. y Menoya, S. (2012). El turismo como alternativa para el desarrollo local. Caso de estudio: Pinar del Río, Cuba. Ponencia presentada al 6º Congreso Internacional de la Academia Mexicana de Investigación Turística, Colima, México.
15. Laesser, C. & Beritelli, P. (2013). *St. Gallen Consensus on Destination Management*. Conference Communication, *Journal of Destination Marketing & Management* 2 (2013) 46–49: <http://www.elsevier.com/locate/jdmm>.
16. Manente, M. 2008. *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Documento principal, Sesión 4: Gestión de Destinos Turísticos, Conferencia Internacional de Turismo, Málaga, España, 29-31 octubre.

17. Marsat J.-B. et al., 2009, « Le management territorialisé du tourisme rural. Des enseignements à partir du programme Porta Natura », in Destinations et territoires, Coprésence à l'œuvre, sous la direction de Jean-Pierre Lemasson et Philippe Violier, pp.168-177.
18. Martín, R. (2006). Principios, organización y práctica del turismo. Tomo 1. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. Soporte digital, 134 pp.
19. Mazaro, R. M. y Varzin, G. 2008. Modelos de Competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. Revista de Administración Contemporánea, julio-septiembre, Vol. 12 No. 3, Curitiba, Brasil, pp. 789-809. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
20. Medaglia Silveira, J.; Silveira, C. E. *La evolución del marketing de destinos. Su sinergia con la planificación turística*. Estudios y perspectivas en turismo versión on-line ISSN 1851-1732 v. 18 n. 5, Buenos Aires sep./oct. 2009.
21. Molés, V. J. y Vilasaló, E. (1996). Glosario de términos turísticos. En: Pedreño, A. y Monfort, V. (eds.). Introducción a la economía del turismo en España, Editorial Civitas S.A.: Madrid.
22. Padurean, L. (2010). *Destinations dynamic. A management and governance perspective*. Tesis en opción del grado científico de Ph.D. in Economics, Facultad de Ciencias Económicas, Università della Svizzera Italiana, Lugano, 144p.
23. Presenza, A., Del Chiappa, G. & Sheehan, L. (2013). *Residents' engagement and local tourism governance in maturing beach destinations. Evidence from an Italian case study*. Research Paper, Journal of Destination Marketing & Management 2 (2013) 22–30: <http://www.elsevier.com/locate/jdmm>.
24. Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. 2010. *A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives*. Revista de Administração Pública, vol. 44, núm. 5, septiembre-octubre, 2010, pp. 1049-1066, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação

Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil. Disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=241016587003>.

25. ROS Development & Planning S.L. (2008). "Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas." Federación Española de Municipios y Provincias – Secretaría General de Turismo, Madrid.
26. Royo Vela, M. y Serarols Tarrés, C. 2005. El turismo rural-cultural: un modelo de gestión del marketing turístico a nivel local basado en la medida de la imagen del destino. *Cuadernos de Turismo* (on line), julio-diciembre, No. 16, Universidad de Murcia, España, pp. 197-222. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx>.
27. Sánchez, M. y Fajardo, M. A. (2004). La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños. Dpto. Economía Aplicada y Organización de Empresas, Universidad de Extremadura, España.
28. Santos, G.E. 2007. *Modelos teóricos aplicados al turismo*. Estudios y perspectivas en turismo *versión On-line* ISSN 1851-1732 Estud. perspect. tur. v.16 n.1 Ciudad Autónoma de Buenos Aires ene./mar. 2007.
29. Sheehan, L.R. 2006. *Destination Management Organizations: A Stakeholder Perspective*. Tesis de Doctorado, Universidad de Calgary, Alberta, 188 pp.

## Anexos

### Anexo 1. Conceptos de destino turístico.

No.	Autores	Conceptos
1	Kye-Sung, 1990; Etchner y Ritchie, 1991; Stabler, 1988; Telisman-Kosuta, 1989; Gallarza et al., 2002, citados por Boualem et al. (2011)	Definen el destino a partir de la imagen que este refleja en sus visitantes. Es de esta perspectiva que el destino puede ser considerado como un sitio, un pueblo, una ciudad, una región, un país o una zona.
2	Bieger (1992, citado por Manente, 2008)	“zonas que constan de todos los servicios y ofertas que un turistas consume durante su estancia”
3	Bull, A. (1994: 47-48)	Un destino puede ser un único lugar, un conjunto de lugares como parte de un tour, o incluso un destino “móvil” como el de un crucero.
4	Molés y Vilasaló (1996: 428)	Núcleo receptor de los flujos turísticos, dotado de oferta y recursos turísticos que le confieren ciertos atractivos para la demanda turística.
5	Tocquer y Zins (1999, citado por Boualem et al., 2011)	Definen el destino como un tipo de productos y servicios turísticos salidos de numerosos operadores privados y públicos.
6	OMT (1999, 2007)	“es un lugar importante visitado por turistas que representa la unidad básica de análisis en turismo. Se reconocen tres perspectivas: la geográfica (una zona fácilmente reconocible con límites geográficos o administrativos que los turistas visitan y en la que permanecen durante su viaje), la económica (el lugar en el que permanecen más tiempo, en el que gastan una suma pertinente de dinero y en el que los ingresos por turismo son considerables, o potencialmente considerables, para la economía), y la psicográfica (la que constituye el principal motivo del viaje). Asimismo, el destino está atendido por los sectores público y privado, y puede tratarse de todo un país, una región, una isla, una aldea o una ciudad, o un centro o atracción independiente.
7	Enciclopedia de Turismo (Jafari, 2000, citado por Boualem et al., 2011: 13)	“Destino, como algo distinto del origen o el mercado, se refiere a un lugar donde los turistas tiene la intención de gastar su tiempo lejos de su residencia. Esta unidad geográfica visitada por turistas puede ser un sitio específico, un poblado o una ciudad, una región o una isla, o un país. Además, un destino puede ser una simple localización, un conjunto de multidestinos como parte de un circuito, o incluso un destino en movimiento como un crucero.”

8	Valls (2000)	“Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.”
9	Bigné et al. (2000: 30)	<p>“Los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, los destinos se consideraban como una zona bien definida geográficamente, como un país, una isla o una ciudad. Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa.”</p> <p>“...un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas.”</p>
10	Lanquar (2001)	“El destino turístico es una entidad territorial con o sin personalidad jurídica, que forma un sistema, englobando sus recursos turísticos e infraestructuras”.
11	Comunidades Europeas (2002: 67)	Zona que se identifica de manera independiente, se promueve como lugar que los turistas pueden visitar y en la que una o varias instancias gubernamentales u organizaciones coordinan el producto turístico que ofrece.
12	Davidson y Maitland (2002)	Consideran el destino como un lugar de producción de productos turísticos que concentran la atención y las motivaciones de los visitantes.
13	OMT (2005: 10)	“el destino es un espacio físico en el que el visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en el día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos, entre los que se encuentra a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores”.
14	Ejarque (2005)	el destino turístico es un sistema complejo que está

		<p>formado por cuatro elementos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía local, generada por las actividades propias de las empresas, por el mercado de trabajo y por la actividad productiva.</li> <li>• La sociedad, la gente y lo residentes que viven en el destino.</li> <li>• La naturaleza del destino y los recursos turísticos, entendiendo con ello no solo el atractivo turístico basado en la existencia de enclaves y parajes naturales de gran belleza, sino también los espacios urbanos adecuadamente conservados, contruidos de modo equilibrado, limpios y ordenados.</li> <li>• La notoriedad y la calidad del destino.</li> </ul>
15	Manente y Minghetti (2006)	<p>Puede definirse con arreglo a dos perspectivas diferentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Como un lugar turístico en el que se han desarrollado actividades turísticas y en el que, por tanto, se producen y consumen productos turísticos.</li> <li>4. Como un producto turístico y, por consiguiente, como una oferta específica que comprende un conjunto de recursos, actividades y agentes de un territorio, así como a la comunidad local.</li> </ol>
16	Botti et al. (2008, citado por Boualem et al., 2011: 23)	“como un sistema en el cual interactúan numerosas organizaciones que pertenecen a la misma rama de actividad o a ramas de actividades diferentes”.
17	Manente (2008)	un destino se caracteriza por un centro principal (polo) y por un grupo de municipios en torno al mismo que desempeñan un papel secundario, estableciéndose entre ellos una relación multidimensional alrededor del conjunto integrado de recursos, agentes y actividades que definen el espacio-destino y que puede estar ubicado en uno de los municipios o ser compartido por varios de ellos. Ese polo o centro debe ser capaz por tanto de estimular el desarrollo de la zona cercana a partir de intereses comunes e interacciones funcionales.
18	Duval (2010)	El destino turístico también puede entenderse como una mezcla entre las imágenes producidas por los turistas (experiencias, vivencias, recuerdos) y las imágenes creadas por los profesionales del turismo y los medios de comunicación. (...) como una creación social que no cesa de ser renovada, a medio camino entre los efectos de una puesta en escena por parte de los actores turísticos y de los procesos de apropiación/transformación por parte de los turistas con vistas a satisfacer sus deseos de nueva creación. De tal suerte, el destino juega un rol de espacio móvil y complejo, necesariamente dinámico.
19	Padurean (2010: 9)	“como la localización de producción de la experiencia

		turística. El rol de los proveedores es producir los componentes adecuados para el consumo y el rol de la gobernanza es poner a punto los mecanismos idóneos que aseguren la eficiencia del sistema”.
20	Boualem et al. (2011)	Como un conjunto dinámico de proyectos concebidos como esfuerzos intencionales e interesados de los actores que intervienen en la construcción del mismo. Estos proyectos, a la vez diferenciados pero concurrentes a la formación de un proyecto integrado, se reflejan en dimensiones diversas, que distinguen como cinco proyectos ligados orgánicamente entre ellos: un proyecto antropológico (visión de los líderes, motivación de los turistas), un proyecto económico (mercado, producto turístico), un proyecto de acondicionamiento (puesta en valor para el turismo de los espacios), un proyecto de gestión (mecanismo de organización y de gobernanza) y un proyecto urbano (proyecto social)
21	Enciclopedia Libre Wikipedia (2012)	“zona o área geográfica ubicada en un lugar lejano y que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado. Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística”.
22	Laesser & Beritelli (2013: 47)	“Los destinos pueden ser entendidos como entidades geográficas, un clúster o red (latente) de proveedores; o adicionalmente, como una red de proveedores activada por las demandas de los visitantes. En esencia, existen sistemas sociales productivos con objetivos de negocio específicos y metas no asociadas a los negocios.”

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Clasificación de los destinos turísticos.

No.	Autores	Criterios	Tipos
1	Ley 3/1998, Ley de Turismo de la Comunidad Valenciana	Según el número de visitantes que recibe una población y su capacidad de alojamiento (municipios turísticos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destino turístico: Aquellos que a lo largo de todo el año mantienen una afluencia de visitantes, pernoctando en los mismos, superior al número de personas inscritas en su padrón municipal de residentes, suponiendo esta actividad la base de su economía y en los que la capacidad de sus alojamientos turísticos resulte superior a la de sus viviendas de primera residencia.</li> <li>2. Destino vacacional: Aquellos que en algún momento del año tienen una afluencia de visitantes, pernoctando en los mismos, superior al número de personas inscritas en su padrón municipal de residentes, pudiendo tener como complemento para su economía otras actividades y que la capacidad de sus alojamientos turísticos, añadida a la de las viviendas de segunda residencia resulte superior a la de sus viviendas de primera residencia, en dicho cómputo, el número de plazas en alojamientos turísticos, deberá representar al menos el uno por ciento de su oferta.</li> <li>3. Destino de atracción turística: Aquellos que por sus atractivos naturales, monumentales, socioculturales o por su relevancia en algún mercado turístico específico, reciben en un determinado momento del año un número significativo de visitantes en relación a su población de derecho, sin que los mismos pernocten necesariamente en ellos.</li> </ol>
2	Bigné et al. (2000)	Según la distribución de los recursos y su utilización por los turistas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destino único. En este caso, el destino visitado tiene diversas actividades para realizar y los turistas podrían no desear visitar otro lugar más.</li> <li>2. Destino como sede central y visita a los alrededores. El turista viaja a un destino específico, que será el "centro de las operaciones", y desde el cual se harán visitas cortas a otros lugares.</li> <li>3. Circuito. Algunos turistas viajan a un destino y en lugar de tomar una sede central, deciden ver diversos lugares desplazándose de uno a otro, en vez de volver siempre al mismo</li> </ol>

			centro. 4. Viaje en ruta. Implica unas vacaciones con diversas paradas, pero no todas en el mismo destino específico.
3	Buhalis (2000, citado por Bigné et al., 2000)	Según su atractivo principal	1. Destinos urbanos. 2. Destinos de playa y complejos turísticos. 3. Destinos de montaña. 4. Destinos rurales. 5. Destinos sin explorar. 6. Destinos únicos, exóticos y exclusivos.
4	Rey (2004) y Alonso (2007)	Según su ciclo de vida	1. Emergentes. 2. Desarrollados. 3. Consolidados. 4. Estancados. 5. En declive.
		Según su atractivo principal	1. De sol y playa. 2. De naturaleza. 3. Culturales. 4. Antropológicos. 5. Urbanos. 6. Deportivos (activos o pasivos). 7. De salud. 8. Religiosos. 9. Comerciales y de negocios. 10. De diversión.
		Según su ubicación geográfica	1. Urbanos. 2. De costa. 3. De montaña. 4. Rurales. 5. Sin explorar.
5	Santos (2007)	Combinación entre relación emisión-recepción de turistas, centralidad geográfica y atributos del lugar	1. Destinos metropolitanos: localización central, muy poblados, con grandes flujos turísticos emisivos y receptivos conectados con redes de transporte internacional y transcontinental. 2. Destinos urbanos periféricos: menor importancia en la centralización regional, población mediana y mayor tendencia para recibir que para emitir turistas. 3. Destinos rurales periféricos: dependencia de centros regionales, pequeña población, atributos paisajísticos considerables, pequeña emisión de turistas y recepción posiblemente significativa. 4. Destinos de ambiente natural: totalmente dependiente de los centros regionales, población no significativa, gran distancia de

			las áreas generadoras, emisión prácticamente nula y recepción posiblemente considerable.
6	Bédard (2008)	Combinación de ubicación geográfica con atractivo principal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Urbanos.</li> <li>2. Litorales.</li> <li>3. De montaña y rurales.</li> <li>4. De naturaleza y aventura.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Modelo representativos del fenómeno turístico.

No.	Autores y año	Tipo de modelo	Caracterización general del modelo	Componentes que incluye
1	Miossec (1977, citado por Martín, 2006)	Modelo de desarrollo de destinos turísticos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El destino en sí mismo y sus características.</li> <li>• El papel del transporte.</li> <li>• Patrones de conducta de los turistas.</li> <li>• Actitudes de los tomadores de decisiones y de los residentes en el destino.</li> </ul>
2	Leiper (1979, 1990)	Modelo estructural-funcional	Explica el turismo como una relación de intercambio entre regiones generadoras (emisoras) de viajeros y regiones de destino turístico (receptoras), mediante regiones de tránsito en ruta donde se ubican los componentes de la industria turística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• región generadora de viajeros,</li> <li>• región de tránsito en ruta (ubicación de los viajeros de salida y de regreso, turistas y de la industria turística y de viajes),</li> <li>• ambientes: humano, sociocultural, económico, tecnológico, físico, político, legal, etc.</li> </ul>
3	Mill & Morrison (2002)	Modelo estructural-funcional	Representa un modelo amplio del sistema de relaciones en turismo, donde se identifican los sectores y partes fundamentales que intervienen en el sistema turístico y sus interrelaciones.	<p>Parte 1 – Destino,            Parte 2 – Marketing,            Parte 3 – Demanda y            Parte 4 – Viajes.</p> <p>Enlace 12: Producto turístico,            Enlace 23: Promoción del viaje,            Enlace 14: Forma del viaje,            Enlace 34: Compra del viaje.</p>
4	McKercher & Wong (2004)	Modelo estructural-funcional	Modelo basado en la teoría del caos, que intenta explicar las diferentes interacciones entre los diversos componentes que reflejan el funcionamiento del turismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• viajero,</li> <li>• medios de comunicación entre el destino y el viajero,</li> <li>• factores de influencia y efectividad de esos medios de comunicación,</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• el destino turístico,</li> <li>• las agencias externas que intervienen e influyen en el turismo;</li> <li>• los aspectos del ambiente externo,</li> <li>• las acciones que provocan los cambios en la dinámica del turismo y los impactos (positivos y negativos) que este genera.</li> </ul>
5	Modelo Pentagonal (Martín, 2006)	Modelo estructural-funcional	Se basa en una concepción multisistémica del turismo, al hacer grandes subdivisiones del mismo en: subsistema endógeno o propiamente turístico, subsistema exógeno o entorno turístico y macroentorno o ambiente general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistema endógeno: recursos turísticos, organización económica y gestión de entidades, atractivos y productos turísticos, comercialización, oferta turística, flujos turísticos.</li> <li>• Subsistema exógeno: política turística, ética turística, derecho turístico, economía turística, marco tecnológico.</li> <li>• Macroentorno: política nacional e internacional, economía general e infraestructuras básicas, el recurso humano (factores psico-sociológicos y demográficos).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### Anexo 4. Modelos prácticos de gestión turística local (municipal) en el caso español. Síntesis en función de las fórmulas jurídicas.

FÓRMULA: Integrado en la propia Administración municipal (sin otros Entes)

Categoría jurídica: Derecho Público

MODALIDADES: Alcaldía / Concejalía propia o compartida / Área, Servicio o Departamento

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
<b>PROS (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil implantación y adaptación a la administración municipal.</li> <li>Fácil asimilación por la propia organización municipal.</li> <li>La creación de una Concejalía de Turismo (propia o compartida) es el primer paso a seguir cuando un municipio quiere dedicarse al Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación pública.</li> <li>Control municipal total (vía presupuesto).</li> </ul>
<b>CONTRAS (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad de adaptación de la Organización (reglamentación administrativa) y del personal (funcionario) a las necesidades de representación de los Entes modernos.</li> <li>Jurídicamente no es posible institucionalizar la participación del sector privado a nivel representativo, es decir, en los procesos de toma de decisiones (salvo canales informales o consultivos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imposibilidad de institucionalizar la participación privada mediante mecanismos estables y regulares de aportación de fondos privados y de realizar operaciones comerciales y de autogeneración de fondos.</li> </ul>
SISTEMA DE GESTIÓN		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Política turística controlada exclusivamente por el municipio, sin interferencias.</li> <li>Gestión turística bajo control público.</li> <li>Modelo de gestión tradicional (presupuestario)</li> <li>Inercia administrativa y funcionario.</li> <li>Escasa agilidad en los procedimientos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el modelo más tradicional y, en general, propio de municipios con poca masa crítica o en los que el turismo no es un sector estratégico, si bien hay alguna excepción relevante (Benidorm).</li> <li>La gestión turística está totalmente inserta en la organización municipal, sin la existencia de otros órganos autónomos o independientes.</li> <li>Disponer de una Concejalía y Área de Turismo, es una</li> </ul>

<p>administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco operativo para acciones que requieran respuestas rápidas (marketing, promoción).</li> <li>• Escasa atractividad para la participación del sector privado (aunque sea con carácter consultivo) en la política y la gestión turística.</li> <li>• Sistema de gestión no orientado al mercado.</li> </ul>	<p>condición necesaria (reconocimiento y liderazgo político) pero no suficiente, para un municipio en que el Turismo sea un sector estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil sólo para una primera fase de desarrollo turístico, para aquellos municipios con poca masa crítica o en que el turismo no sea un sector estratégico.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia directa de la Alcaldía: Benidorm</li> <li>• Con Concejalía de Turismo propia o compartida: Pamplona, Málaga</li> </ul>
--	--

FÓRMULA: Organismo o Ente autónomo municipal

Categoría jurídica: Derecho Público

MODALIDADES: Patronato municipal / Instituto municipal / Fundación Pública

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
<b>PROS (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil implantación desde la Administración Pública.</li> <li>• Útil cuando el asociacionismo o la iniciativa privada son débiles.</li> <li>• Permiten una cierta participación privada en los órganos de representación aunque su designación suele depender del poder municipal.</li> <li>• Flexibilidad en las fórmulas de gobierno permitiendo la representación del sector privado independientemente de las cuotas o aportes económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi en su totalidad la financiación es de carácter público.</li> <li>• Transparencia: sujeción a la contabilidad pública.</li> </ul>
<b>CONTRAS (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La preponderancia de la administración municipal es poco estimulante para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso margen para la financiación privada, que suele ser muy marginal.</li> </ul>

	participación privada. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación privada es, generalmente, de carácter testimonial o consultivo.</li> <li>• No puede participar en sociedades mercantiles.</li> </ul>	
SISTEMA DE GESTIÓN		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y gestión turística controlada por el municipio pero con cierto grado de autonomía.</li> <li>• Es un primer paso para una mayor autonomía de la gestión turística, especialmente útil cuando la iniciativa privada es débil.</li> <li>• Falta de agilidad en la gestión y la contratación.</li> <li>• Enfoque funcionarial y burocrático en su personal y en su organización interna.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ente depende y es controlado por la Concejalía de Turismo y/o la Alcaldía.</li> <li>• La fórmula más habitual es la de Patronato, que tiene la consideración de Organismo autónomo de carácter administrativo.</li> <li>• La mayor parte de los Convention Bureau, que tienen personalidad jurídica propia y son de carácter e iniciativa pública, se acogen a esta fórmula jurídica de Organismo autónomo público.</li> <li>• Hay que mencionar una nueva figura jurídica (2003) que es La Entidad Pública Empresarial Local (EPEL), para entidades públicas que prestan servicios o bienes susceptibles de contraprestación económica. Es una figura de carácter público pero que en las relaciones contractuales se rige por el Derecho privado.</li> </ul> Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto/Patronato Municipal de Turismo: Elx/Elche, Alicante, Tarragona, Salou</li> <li>• Fundación Pública (Zaragoza)</li> <li>• EPEL: Sitges</li> </ul>

FÓRMULA: Consorcio  
Categoría jurídica: Derecho Público  
MODALIDADES: Públicos / Mixtos

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
<b>PROS (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su creación no exige formalismos y está regida por la simple conjunción de voluntades que intervienen, materializadas en el Estatuto.</li> <li>• Fórmula muy flexible para adaptarse a las necesidades particulares de cada caso, ya que gran parte de su sistema de funcionamiento (régimen interno) se deja al acuerdo de las partes, especialmente en los sistemas de representación y gobierno.</li> <li>• Las cuotas de representación y gestión no han de ser proporcionales a las aportaciones económicas de los socios.</li> <li>• Fórmula muy flexible que permite un alto grado de implicación del sector privado.</li> <li>• Muy idóneo para estimular la implicación privada en sus fases iniciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia diversidad de fuentes de financiación: desde las propias de Ente público hasta las propias de un Ente privado a través de actividades comerciales.</li> <li>• Como Ente público tiene potestad para recaudar ingresos (tasas, contribuciones especiales), fijar precios públicos, recibir subvenciones y ayudas públicas.</li> <li>• Inembargabilidad de sus bienes.</li> <li>• Está exento del impuesto de Sociedades.</li> </ul>
<b>CONTRAS (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciertas limitaciones administrativas en materia de personal y contratación.</li> <li>• Sometido a un régimen de tutela por parte de las Administraciones autonómicas.</li> <li>• Sólo pueden formar parte del Ente consorciado entidades privadas sin ánimo de lucro, no las mercantiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector público ha de estar dispuesto a ceder poder en el ámbito financiero y económico.</li> </ul>
SISTEMA DE GESTIÓN		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia en la gestión, al estar sometido a la Contabilidad pública.</li> <li>• Permite la no politización al reducir la dependencia de las</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fórmula todavía minoritaria, aunque utilizada por municipios de éxito que han buscado un Ente mixto con un alto grado de implicación privada que cree sinergias con el sector público.</li> <li>• El Consorcio es el resultado del acuerdo de una o varias Administraciones públicas (Locales, Autonómicas, etc.) y Entidades</li> </ul>

<p>Administraciones Públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de integración de sinergias públicas y privadas (sin ánimo de lucro) en torno a un objetivo común.</li> <li>• Puede participar en sociedades mercantiles y realizar a través de éstas actividades mercantiles con ánimo de lucro que directamente no podría llevar a cabo.</li> <li>• Sujeto al Plan de Contabilidad de las Admón. Públicas, menos ágil que el de las empresas privadas.</li> </ul>	<p>privadas sin ánimo de lucro (Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, Fundaciones privadas, etc.) para un fin de interés público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fórmula idónea para destinos turísticos que buscan una gran implicación del sector privado en la gestión y financiación.</li> <li>• El sector privado ha de estar articulado institucionalmente y dispuesto a comprometerse tanto en la gestión como en la financiación.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barcelona</li> <li>• Plazaola</li> <li>• Sevilla</li> </ul>
--	--

FÓRMULA: Sociedad mercantil  
Categoría jurídica: Derecho Privado  
MODALIDADES: Públicas / Mixtas

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
<b>PROS (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su gobierno se rige por un principio muy claro de proporcionalidad según el capital aportado.</li> <li>• Permite una gran flexibilidad y adaptabilidad en la participación de los socios vía venta de acciones o ampliaciones de capital.</li> <li>• Facilidad de incorporación del sector privado, como socio o asociado.</li> <li>• Flexibilidad y agilidad en la organización y contratación.</li> <li>• Marco jurídico más cómodo y comprensible para estimular la incorporación del sector privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la participación directa de todo tipo de empresas privadas en el accionariado, muy útil para ampliar la base financiera (y representativa).</li> <li>• Puede realizar actividades mercantiles y percibir ingresos diversificando sus fuentes de financiación.</li> <li>• Como empresa municipal no puede ser objeto de apremio y no necesita fianzas para la contratación pública.</li> </ul>
<b>CONTRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proporcionalidad del capital respecto a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede dar una imagen</li> </ul>

(-)	<p>representación puede ser un inconveniente para dar voz y voto al sector privado cuando este es muy débil, especialmente en las decisiones de estrategia y política turística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La fórmula de sociedad mercantil, por si sola, no evita el peligro de burocratización.</li> </ul>	<p>demasiado mercantilizada al servicio de los accionistas de la sociedad mixta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peligro de una implicación financiera débil por la participación de un sector empresarial insuficiente, no maduro o institucionalmente poco estructurado.</li> </ul>
SISTEMA DE GESTIÓN		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fórmula jurídica muy idónea para actividades orientadas al mercado y a los resultados en actividades de interés público.</li> <li>Flexibilidad y agilidad en la gestión.</li> <li>Idónea para las actividades de marketing, promoción y prestación directa de servicios turísticos.</li> <li>Se rigen contablemente por las normas de la empresa privada, pero su inspección se realiza por la Intervención Local.</li> <li>Enfoque y organización menos burocratizada y personal (no funcionario) más idóneo para actividades comerciales.</li> <li>Puede darse una pérdida de transparencia al tener menores controles administrativos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser utilizada por las Admón. Públicas para desarrollar actividades sin ánimo de lucro de interés general público.</li> <li>En España esta figura se usa por parte de la Admón. Local para la prestación y cobertura de determinados servicios públicos: aguas, transporte, urbanismo, etc.</li> <li>En el área de Turismo, su aplicación es más limitada y más reciente, aunque en aumento.</li> <li>Cuando el capital social es 100% municipal se las denomina sociedades municipales, y sociedades municipales mixtas cuando hay otros partícipes.</li> <li>Se utilizan sobre todo para actividades que requieran contrataciones de carácter comercial y mercantil.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa municipal: Santiago de Compostela, San Sebastián, Lloret de Mar.</li> <li>Empresa mixta: Gijón y "Tenerife Turismo"</li> <li>A nivel internacional: Ámsterdam, Londres, Berlín, Copenhague, Trentino, Goteburgo.</li> </ul>

FÓRMULA: Fundación

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
<b>PROS (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden constituir las tanto personas físicas como jurídicas, públicas o privadas, lo cual abre muchas posibilidades de participación en los Entes de carácter mixto.</li> <li>Pueden tener sociedades participadas de carácter mercantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Además del patrimonio inicial se puede financiar por las aportaciones periódicas de sus patronos, de las aportaciones de los socios protectores (no patronos), de los ingresos de sus actividades comerciales y de transferencias, subvenciones y donaciones.</li> <li>Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias.</li> <li>Tanto la Fundación como sus patronos o "aportadores" disfrutan de importantes incentivos fiscales, hecho que incentiva la participación privada.</li> </ul>
<b>CONTRAS (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Están sometidas a un fuerte control, tutela y fiscalización por parte de la Admón. Pública con el objeto de que sus actividades se ajusten a los fines de interés general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En principio, deben depender para su supervivencia económica del patrimonio inicial, dependencia que podría constituir un factor limitativo y de incertidumbre financiera.</li> </ul>
SISTEMA DE GESTIÓN		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad para contratar, tanto de forma directa como indirecta a través de sociedades mercantiles participadas.</li> <li>Agilidad en la gestión y contratación por estar sometidas a las normas del Derecho privado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización sin ánimo de lucro con fines que han de ser, necesariamente, de interés general.</li> <li>Es una figura jurídica útil para la creación de Entes mixtos de Gestión Turística por sus grandes ventajas.</li> <li>Fórmula adecuada para aquellos municipios en que existe un sector privado maduro y sólido ya que es condición necesaria un alto grado de implicación y</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peligro de cierto grado de burocratización por el fuerte control, tutela y fiscalización de la Administración Pública.</li> </ul>	<p>compromiso del sector privado ya desde su fase inicial.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación (mixta, con mayoría pública): Cuenca, Valencia.</li> </ul>
--	---

FÓRMULA: Asociación Civil

Categoría jurídica: Derecho Privado

MODALIDADES: Privadas

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
<b>PROS (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite vehicular orgánicamente las inquietudes del sector privado en zonas donde el turismo es una actividad emergente y la iniciativa privada es activa y emprendedora y, en cambio, el sector público tiene dificultades para tomar la iniciativa.</li> <li>• Permite adaptar la Asociación a los límites naturales del destino (Valle, Comarca, Ruta, etc.) al margen de las divisiones administrativas.</li> <li>• En el ámbito del Turismo es una figura jurídica ampliamente utilizada para representar intereses sectoriales.</li> <li>• En cambio, para los Entes de Gestión y Promoción es poco utilizada hoy en día aunque tuvo cierto protagonismo décadas atrás (Centros de Iniciativas Turísticas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se financian, en principio, en base a las cuotas de sus socios.</li> <li>• Pueden tener otras fuentes de ingresos, incluyendo subvenciones o transferencias.</li> <li>• Si son declaradas de utilidad pública (interés general) gozan de importantes ventajas fiscales e incentivos públicos.</li> </ul>
<b>CONTRAS (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No favorece la representación orgánica si el sector privado es débil, poco activo o carece de fuerza emprendedora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, son muy débiles desde el punto de vista económico.</li> <li>• El énfasis que hace la ley en su</li> </ul>

		<p>carácter no lucrativo puede ser un obstáculo para ejercer determinadas actividades mercantiles y comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al basarse esencialmente en las cuotas de sus asociados y en transferencias y subvenciones para programas específicos, tienen dificultades si no adoptan otras fórmulas que aseguren una financiación más estable y adecuada.</li> </ul>
SISTEMA DE GESTIÓN		OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El peso y la gestión lo lleva la iniciativa privada, si bien también se integran como asociados entidades públicas (Municipios, Diputaciones, etc.).</li> <li>• La Asociaciones turísticas privadas, actualmente se financian esencialmente con fondos de carácter público derivados de transferencias y subvenciones gracias a programas de desarrollo rural y de montaña.</li> <li>• Su carácter no lucrativo condiciona su contabilidad y gestión. El hecho de que puedan participar en sociedades mercantiles puede paliar estas restricciones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Asociación Civil privada se utiliza hoy en día en algunos ámbitos territoriales de</li> <li>• carácter supramunicipal (Valle, Comarca), especialmente destinos turísticos emergentes de montaña o rurales en los que el sector privado necesita asociarse y no tiene un marco administrativo territorial que encaje en sus necesidades.</li> <li>• También se utiliza para programas específicos europeos de desarrollo rural y de montaña.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Garrotxa Terra d'Acolliment.</li> <li>• Asociación Turística de la Comarca de la Jacetania.</li> </ul>

Fuente: ROS (2008: 98-109).