

Modelos de Gestión Turística Local

Principios y prácticas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL
DE TURISMO



FEDERACION ESPAÑOLA DE
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Modelos de Gestión Turística Local.

Principios y prácticas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL
DE TURISMO

Edita**Federación Española de Municipios y Provincias**

c/ Nuncio, 8 · 28005 Madrid

Tel. +34 (91) 364 37 00

www.femp.es

Secretaría General de Turismo

c/ José Lázaro Galdeano, 6 · 28036 Madrid

Tel. +34 (91) 343 35 00

www.tourspain.es

Elaborado por**ROS Development & Planning S.L.**

c/ Brusi, 29 · 08006 Barcelona

Tel. +34 (93) 241 15 51

www.rosdp.com

Diseño y maquetación

Jordi Tàrraga / Gráficas Tramacolor

ISBN: 978-84-87432-96-05.

dep. legal: B-22575-2008

Presentación del Secretario General de la Federación Española de Municipios y Provincias

Gabriel Álvarez Fernández

El pasado año la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias suscribieron un Convenio Marco y un Protocolo de Actuaciones con el objetivo principal de apoyar a los Gobiernos Locales para mejorar la gestión de la actividad turística y, en suma, tratar de que el turismo siga siendo uno de los principales pilares de la economía española.

En la última década el sector turístico ha experimentado cambios muy profundos motivados por las nuevas circunstancias del entorno: cambios de hábitos en los consumidores, irrupción de las compañías de bajo coste, avances tecnológicos, etc., lo que ha motivado que se cuestionen los modelos tradicionales de organización turística. Por ello, los destinos deben superar la etapa de la promoción como única actividad desarrollada desde el ámbito local y empezar a realizar tareas de planificación estratégica y sostenible del turismo.

Este Manual pretende ser una herramienta que ayude a las entidades locales a “adaptar o constituir modelos de gestión turística” más equitativos y que responsabilicen en mayor grado al sector privado en el esfuerzo financiero y en la toma de decisiones.

En él se recoge el resultado de una encuesta llevada a cabo a más de 200 municipios españoles durante el año 2007 y de un profundo estudio sobre los nuevos modelos organizativos y las diversas fórmulas jurídicas que existen tanto en España como en otros países. La primera conclusión del estudio es que no existe un modelo único seguido por todos los destinos, cada territorio articula la gestión de acuerdo a sus necesidades, al entorno, e incluso, los modelos han de ser flexibles e ir adaptándose a las circunstancias políticas, sociales y económicas en cada momento.

El objetivo es lograr que los nuevos modelos de gestión que se planteen desde el ámbito local conlleven una mayor implicación y corresponsabilidad por parte del sector privado para dar respuesta a la creciente competitividad entre destinos turísticos. Ello supone que es preciso dar un paso más, tanto desde el lado de la eficacia de las actuaciones y métodos de gestión como desde el lado de las fuentes de financiación, basadas mayoritariamente en los fondos públicos.

Consideramos que el momento escogido para relanzar y revitalizar los modelos de gestión turística local ha sido muy oportuno debido a la prioridad dada al Turismo por parte de muchos municipios con recursos y que ven en esta actividad un elemento de dinamización económica y social y, que por lo tanto, requieren instrumentos adecuados para su gestión de manera sostenible.

Gracias en nombre de la FEMP a la enorme y valiosa colaboración prestada por los responsables técnicos y políticos de los Gobiernos Locales españoles, ya que sin ellos no tendríamos la oportunidad editar este volumen que esperamos sea de gran utilidad a todos aquellos que deseen mejorar su gestión turística local.

Gabriel Álvarez Fernández
Secretario General de la FEMP

Presentación de la Secretaria General de Turismo

Amparo Fernández

El Plan de Turismo Español 2008-2012, que fue aprobado por el Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2008, tiene entre sus objetivos el de mejorar la sostenibilidad del modelo turístico español, utilizando para ello diversas acciones.

Entre ellas destaca la aplicación de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión de los destinos turísticos, basados en la corresponsabilidad público-privada, que sean capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico.

Y para ello es fundamental que tal visión tenga una marcada orientación al mercado, y que integre en un todo coherente el desarrollo territorial, la calidad del entorno, la profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

Es en este marco, donde la iniciativa «soporte de promoción de destinos» encuentra su razón de ser y su justificación.

En realidad, la iniciativa es fruto de un razonamiento que toma en cuenta elementos recurrentes de la política turística española hasta llegar a una formulación que podemos calificar de novedosa y motivadora, si hacemos caso de la repercusión que está teniendo entre las entidades locales.

Básicamente, las ideas que fundamentan la iniciativa son las siguientes.

- Desestacionalización y diversificación territorial de los flujos turísticos
- Planteamiento estratégico.
- Cooperación público-privada.
- Profesionalización
- Redes de cooperación.
- Integración de programas de la SGT.

1. En primer lugar, la desestacionalización y la diversificación territorial de los flujos turísticos en nuestro país es un elemento recurrente de nuestra política turística, mediante la creación de nuevas categorías de producto capaces de operar todo el año. Para lo cual es necesario poner en valor los numerosos recursos turísticos que nuestro país ofrece, desde el histórico-monumental, pasando por el turismo de naturaleza o el tan apetecido, por rentable, segmento del turismo de reuniones, congresos e incentivos.

2. En segundo lugar, para avanzar en dicho objetivo, el crecimiento competitivo de los destinos turísticos españoles debe basarse en los principios de especialización y diferenciación a través de procesos de planificación estratégica que se adapten a la fase de desarrollo en la que se encuentre cada destino, pues las necesidades son distintas según se trate de destinos emergentes, en crecimiento o maduros.

En otros términos, el sistema turístico español necesita desarrollar sus capacidades y procesos de planificación, gestión y diseño de producto, que vayan desde la revisión del portfolio de productos hasta la concreción de los modelos de implantación territorial o la definición de productos turísticos muy orientados a la satisfacción del cliente.

3. En tercer lugar, esa planificación estratégica debe de hacerse en el marco de una colaboración público-privada lo más estrecha posible, como garantía de éxito, puesto que es el sector privado el que, en última instancia, atrae y garantiza la satisfacción del cliente con un servicio de calidad.

4. En cuarto lugar, todo lo anterior ya prácticamente nos sitúa en la necesidad de contar, a escala local, con entidades mixtas de gestión y promoción turística, altamente profesionalizadas y cualificadas para llevar a cabo esta difícil tarea de lograr presencia y notoriedad en un mercado turístico global cada vez más competitivo.

5. Y, por último, dichas entidades estarán en condiciones de formar redes de producto identificables que permita su posicionamiento, a través de los canales de promoción y comercialización de nuestros principales mercados emisores.

Estoy segura de que esta ambiciosa iniciativa contará con el apoyo entusiasta de numerosos entes locales, deseosos de incrementar la riqueza y el bienestar colectivo de sus ciudadanos mediante ese extraordinario vector de desarrollo que es el turismo.

Amparo Fernández
Secretaria General de Turismo



Índice

	Páginas		Páginas
1. Introducción		5.3. Competencias y funciones de los Entes de Gestión	
1.1. Antecedentes	6	5.3.1. Consideraciones previas	62
1.2. Justificación de estudio	6-7	5.3.2. Funciones y Ámbitos de competencia	63-65
1.3. Objetivos y contenidos del manual	8-9	5.3.3. Modelos de Organización de las Funciones y Competencias	65-68
1.4. Metodología	9	5.4. Órganos de representación y gobierno. Implicación del sector privado	
1.5. Agradecimientos	10	5.4.1. Consideraciones previas	69
2. Marco institucional, jurídico y financiero		5.4.2. Fórmula consultiva	70-71
2.1. Marco competencial y jurídico general	11	5.4.3. Fórmula minoritaria	72-73
2.2. Marco financiero municipal general	11	5.4.4. Fórmula paritaria	74-75
2.3. Problemática de los municipios turísticos	12-19	5.4.5. Fórmula mayoritaria	76-77
3. La gestión de los destinos turísticos: principios, evolución y tendencias		5.5. Sistemas de gestión	
3.1. La naturaleza del turismo	20-22	5.5.1. Consideraciones previas	78
3.2. La necesidad de los Entes de gestión y promoción turística	23-24	5.5.2. Modelo de Organización funcional o "clásico"	79
3.3. Las escalas territoriales de los Entes de gestión turística	25	5.5.3. Modelo de Organización "matricial" o por productos	80-82
3.4. Tendencias con respecto a las organizaciones de promoción y gestión turística	26-29	5.5.4. Modelo "administrativista" o "clásico"	83
4. La gestión turística local en España: estado de situación		5.5.5. Modelo de Gestión "corporativo"	84-86
4.1. Introducción	30	5.6. Financiación	
4.2. Antecedentes	30-32	5.6.1. Consideraciones previas	87
4.3. Investigación de ROS D&P sobre la situación actual de los municipios turísticos españoles. Encuesta a municipios turísticos (2007)	32-46	5.6.2. Financiación pública	88-90
5. Lecciones y recomendaciones para el desarrollo de modelos de gestión turística local		5.6.3. Financiación privada	91-93
5.1. Introducción	47	5.6.4. Financiación autogenerada	94-97
5.2. Ámbito- Fórmula jurídica e institucional		5.7. Síntesis en función de las fórmulas jurídicas	
5.2.1. Consideraciones previas	48	5.7.1. Síntesis en función de las fórmulas jurídicas	98-109
5.2.2. Integrado en la Administración Pública (sin otros Entes)	49-50	5.8. Otras variables relevantes	110-115
5.2.3. Organismo Autónomo Municipal (Patronato Municipal)	51-52	5.9. Herramientas básicas de planificación y gestión para Entes locales	
5.2.4. Consorcio	53-54	5.9.1. Consideraciones previas	116
5.2.5. Sociedad Mercantil (SA, SL)	55-57	5.9.2. Diagnóstico o Audit del destino	116-118
5.2.6. Fundación	58-59	5.9.3. Plan Estratégico de Turismo	118-119
5.2.7. Asociación Civil	60-61	5.9.4. Planes de Competitividad o Desarrollo Turístico	120-122
		5.9.5. Plan de Marketing Operativo	123-124
		5.9.6. Plan de Negocio del Ente	124-128
		6. Anexos	
		Referencias de contactos realizados	130-131
		7. Referencias bibliográficas y documentales	134-136

Introducción

1.1. Antecedentes

Este Manual tiene su origen en la misión encomendada por la *Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)*¹ a la empresa consultora especializada en Desarrollo y Proyectos Turísticos, *ROS Development & Planning S.L.*, para la elaboración de un “*Estudio de Modelos de Entidades público–privadas de gestión de la actividad turística en el ámbito Local*” con el objetivo de lograr un desarrollo turístico sostenible y competitivo de los municipios españoles.

Se enmarca dentro de un conjunto de acciones financiadas por medio de un Convenio Marco firmado entre la FEMP y la Secretaria General de Turismo de España para estimular una mejora en la organización y en las políticas de promoción turística local, proporcionando a los Ayuntamientos las herramientas necesarias con el fin de facilitar la creación de modelos de organización de gestión turística local para implantar en los destinos turísticos españoles.

A partir de dicho Estudio se ha elaborado este Manual, que es una síntesis de carácter más práctico y divulgativo que sirve de guía y herramienta a responsables (políticos y técnicos) municipales, para la creación y/ o adaptación de los Entes de Gestión y Promoción Turística local. Se acompaña de un CD que incluye este Manual en soporte digitalizado.

1.2. Justificación del estudio

Este Manual (y el Estudio de donde se deriva) tiene como finalidad estimular la mejora en la organización y políticas de promoción turística local, identificando las distintas problemáticas que tienen los municipios españoles, definiendo modelos de gestión turística, orientando a cada municipio acerca del modelo más adecuado a su caso para ayudar a implementar y gestionar de forma óptima el modelo elegido.

Ello ha implicado:

- Una evaluación y diagnóstico de la situación de la organización y gestión turística a nivel municipal en nuestro país, atendiendo a las diversas tipologías de municipios.
- Una identificación de las “mejores prácticas” a nivel nacional e internacional en este ámbito.
- Definir fórmulas y modelos de gestión, sus “pros y contras”, sus “claves de éxito” que sirvan de referente a las diversas tipologías de municipios turísticos o que quieran serlo en el futuro.

¹ La **Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)** es una Asociación de Entidades Locales que agrupa a más de 7.000 Ayuntamientos, Diputaciones, Consejos y Cabildos insulares.

Dicho Manual y Estudio vienen plenamente justificados por las siguientes razones:

- **Por el papel “clave” que juegan los municipios en el desarrollo turístico**, ya que es a nivel de “destino” concreto en donde el cliente/ turista realiza su elección y donde se produce su experiencia turística. Es a esta pequeña escala territorial donde se definen las principales variables que afectarán al éxito turístico de un destino: marca, imagen, cadena de valor del producto, etc.
- **Por el carácter transversal del sector turístico** que hace necesaria la existencia de algún tipo de organización que coordine todos los agentes implicados en la actividad turística.
- **Por el cuestionamiento de los modelos tradicionales de organización turística**, tanto desde el lado de la eficacia de sus actuaciones y métodos de gestión como desde el lado de sus fuentes de financiación, basadas mayoritariamente en los fondos públicos.
- **Por la necesidad de nuevas fuentes de financiación**, tanto para suplir la crónica insuficiencia financiera de los Entes como para buscar un modelo más equitativo que responsabilice en mayor grado al sector privado que se beneficia del turismo, tanto en el esfuerzo financiero como en la toma de decisiones.
- **Por la búsqueda de nuevos modelos organizativos**, con diversas fórmulas jurídicas que busquen una mayor implicación y responsabilidad por parte del sector privado en los órganos de gobierno y una mayor eficacia organizativa en los niveles ejecutivos, para dar respuesta a la creciente competitividad entre destinos turísticos.
- **Por la oportunidad del momento en que se produce**. El momento escogido para relanzar y revitalizar los modelos de gestión turística local por parte de la FEMP y la Secretaría General de Turismo es especialmente oportuno debido a la prioridad dada al Turismo por parte de muchos municipios con abundantes recursos no explotados y que ven en esta actividad un elemento de dinamización económica y social y, que por tanto, requieren instrumentos adecuados para su gestión. Por otro lado los municipios con tradición turística también se ven en la necesidad de adaptar sus Entes de gestión a las nuevas circunstancias del entorno.

1.3. Objetivos y contenido del manual

El objetivo específico del Manual es la mejora en los instrumentos de Organización y Gestión de la política de desarrollo y promoción turística local, ayudando a definir los criterios y los modelos más adecuados para cada caso convirtiéndose en la práctica en herramientas efectivas y eficaces para que cada municipio defina el modelo más adecuado a sus necesidades y circunstancias.

Para ello, consta de los siguientes componentes:

Análisis del marco institucional jurídico y financiero de los municipios turísticos españoles.

Se trata de definir y tener muy presente este marco por el que se rigen los municipios españoles y que condicionan todas sus actividades, haciendo una referencia especial a aquellas que afectan al turismo.

Principios, evolución y tendencias sobre la gestión de destinos turísticos.

Ofrece una visión, tanto a nivel nacional como internacional, de la situación y principales corrientes que afectan a los Entes de gestión turística a escala nacional, regional y local.

Panorama actual de la gestión turística local en España.

Se trata de una investigación “ad hoc” mediante una Encuesta realizada a los municipios turísticos españoles para conocer la situación de sus Entes de gestión turística.

Propuestas y recomendaciones para la gestión turística local.

En base a los estudios anteriores se formula una serie de criterios y recomendaciones a tener en cuenta para la creación o actualización de los Entes de gestión turística local y, especialmente, para que tengan un carácter mixto, es decir, que incorporen en su seno de forma estable al sector privado. Esos criterios y recomendaciones hacen referencia a:

- **Fórmulas jurídicas.** Trata de los “pros” y “contras” de las diversas formas jurídicas a emplear por los Entes de gestión turística (Patronatos, Consorcios, Sociedades mercantiles, Fundaciones, etc.).
- **Competencias y funciones.** Analiza los posibles ámbitos de actuación y funciones de los Entes de gestión (información y atención al visitante, promoción y marketing, planificación, gestión de equipamientos y servicios, apoyo a la competitividad, etc.). También se analizan los diversos modelos atendiendo a su grado de especialización, desde los Entes de carácter integral o de amplias competencias hasta los Entes especializados en una función concreta.

- **Órganos de representación y gobierno.** Se analizan las diferentes modalidades por las que se rigen los órganos de gobierno de estos Entes, teniendo especial consideración respecto a los modos y fórmulas de incorporación del sector privado.
- **Sistemas de gestión.** Trata de los diversos modelos organizativos a nivel ejecutivo (funcional, matricial, etc.) y los “pros” y “contras” de cada uno de ellos.
- **Alternativas de financiación.** En base a los casos estudiados se analizan las posibles alternativas de financiación de los Entes de gestión turística (fondos públicos, privados, autogenerados) considerando las circunstancias específicas que hacen posible su captación.
- **Otras variables relevantes.** En base a las lecciones aprendidas se analizan otros factores que se consideran clave para el éxito de un Ente de gestión mixto.
- **Herramientas básicas de planificación y gestión de los Entes.** Se describen los instrumentos básicos e imprescindibles, como son: diagnósticos o “audits” de destino, planes estratégicos, planes de competitividad, planes de marketing, plan de negocio, etc.

“Inserts” de modelos de referencia

A lo largo de todo este capítulo, se incluyen inserts de casos reales de Entes de Gestión Turística a nivel español o internacional que han sido seleccionados porque pueden contribuir a ilustrar las recomendaciones y propuestas expuestas en este capítulo y estimular la curiosidad del lector para profundizar en los mismos.

1.4. Metodología

Para elaborar el Estudio y el Manual se han realizado las siguientes actividades y tareas:

- **Búsqueda y selección documental.** A lo largo del estudio se ha realizado una extensa y profunda selección de documentación, tanto a nivel español como internacional, de estudios, informes y artículos que hacen referencia a la problemática analizada en este Estudio. De ello se da cumplido detalle en el Anexo bibliográfico.
- **Entrevistas con especialistas a expertos.** A lo largo del Estudio se ha recabado la opinión y consejo de diversos especialistas, tanto en el ámbito de la problemática jurídica y financiera municipal como en el ámbito de la problemática de la gestión turística.
- **Investigación “ad hoc” sobre la situación actual de los municipios españoles.** Se trata de una encuesta realizada a una muestra de 253 municipios seleccionados, de la que se recibieron 105 encuestas válidas (nivel de respuesta: 43%). Dicha encuesta se dirigió a los responsables técnicos y políticos de turismo. El trabajo de campo se realizó entre el 14 de julio y el 8 de agosto de 2007.

1.5. Agradecimientos

En nombre de todo el equipo redactor de este Estudio, Josep Ros Santasusana y Josep Capellà Hereu quieren agradecer en primer lugar, el apoyo y colaboración que ha tenido por parte de las Instituciones que han patrocinado este proyecto: la Federación Española de Municipios y Provincias y la Secretaria General de Turismo y, de forma especial, a los profesionales de estas Instituciones que han pilotado el mismo, Violeta Matas (FEMP), David Pérez (FEMP), Gloria Barba (SGT) y José Díaz (SGT).

Merecen nuestro reconocimiento y gratitud las aportaciones realizadas en el Comité de Seguimiento los representantes de los siguientes Entes de Gestión Local: Pere Duran (Barcelona), Claudia Sevilla (Cuenca), Joaquín Miranda (Gijón), Arturo Bernal (Málaga), Iñaki Gaztelumendi (Santiago de Compostela), Manu Narváez (San Sebastián), Javier Torres (Sevilla), Amparo Ros (Valencia), Gabriel Ureta (Valladolid), Inmaculada Armisen (Zaragoza).

También agradecemos de forma especial a todos los responsables de los Entes de turismo españoles y extranjeros que mencionamos en nuestro anexo, por su colaboración al atender de forma desinteresada las entrevistas en profundidad que ha llevado a cabo nuestro equipo.

Así mismo, damos las gracias a todos los municipios y Entes españoles que han dado cumplida respuesta a nuestra encuesta.

Queremos mencionar especialmente los consejos y orientaciones de los siguientes profesionales: Jacint Ros Hombravella, catedrático emérito de la Universidad de Barcelona, Joan Sureda, catedrático de Métodos cuantitativos de ESADE, Salvador Antón (URV), Carlos Romero (OMT), Roger Carter (TEAM), Peter Lane (PLANETPLC Ltd. Services), Karl Wöber (EMC), Jean Pierre Lavail (Consultor).

Marco institucional, jurídico y financiero

2.1. Marco competencial y jurídico municipal general

El marco jurídico básico municipal viene delimitado por la *Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local 8 (LRBRL)* y normativa complementaria posterior, definiendo a los municipios como “*entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos propios que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses de las correspondientes colectividades*”.

De acuerdo con el artículo 25 de la Ley 7/1985 (LRBRL), los municipios tienen acotado el campo **de lo que pueden hacer**. Dentro de este ámbito competencial destacan unas cuantas competencias que tienen una especial incidencia respecto a la actividad turística del municipio, lo que pone en evidencia la importancia y trascendencia de la escala local en la determinación del nivel de competitividad de la oferta y del producto turístico (entendiendo a éste como un conjunto de servicios coordinados destinados a satisfacer determinadas experiencias turísticas).

Estas competencias de especial incidencia en turismo son: Seguridad, Tráfico, Urbanismo, Patrimonio histórico, Medio ambiente, Suministros y Servicios públicos (agua, alumbrado, limpieza viaria, residuos sólidos, aguas residuales) y las Instalaciones culturales y deportivas y específicamente: *Turismo*.

2.2. Marco financiero municipal general

La base actual del sistema de financiación local es el Real Decreto 2/2004 de 5 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la *Ley Reguladora de las Haciendas Locales (LRHL)*. Esta norma refunde la legislación (Ley 39/1988 de 28 de Diciembre) al tiempo que incluye las recientes reformas instrumentadas a través de la Ley 51/2002 de 27 de Diciembre y de la Ley 62/2003 de 30 de Diciembre de medidas fiscales, administrativas y de orden social.

Esta reciente reforma no ha supuesto una solución sólida y definitiva para el problema de la crónica insuficiencia financiera de los municipios, que garantice la efectiva autonomía y la asunción satisfactoria de las competencias que se les asignan. El mismo hecho de que el volumen total de sus recursos financieros suponga dentro del conjunto del Sector Público alrededor de sólo un 14%, cuando en otros países europeos es muy superior (Francia 25%), pone de manifiesto el desequilibrio estructural de la financiación municipal. *Este problema general de la insuficiencia financiera municipal se ve agravado por sus especiales características en el caso de los municipios turísticos, caso que se estudiará con más detalle en los apartados siguientes.*

2.3. Problemática específica de los municipios turísticos

2.3.1. La naturaleza del municipio turístico

El producto turístico global se constituye por el conjunto de servicios interrelacionados que incorpora todos los elementos (bienes, servicios y entorno) tanto de carácter privado como público y que determinan la experiencia turística, produciéndose ésta, en un territorio muy determinado y concreto.

De forma esquemática tenemos que el producto turístico global lo forman los recursos turísticos, los bienes y servicios de provisión privada y los bienes y servicios de provisión pública.

ESTRUCTURA DEL PRODUCTO TURÍSTICO GLOBAL

LOS RECURSOS TURÍSTICOS, que son la razón de ser del desplazamiento turístico y sin los cuales no existiría el producto. Pueden ser naturales (clima, paisaje, playas, montañas, etc.), histórico-patrimoniales (monumentos, museos, conjuntos urbanos, etc.) o intangibles (folklore, eventos, festivales musicales, estilos de vida, etc.). *Como se puede ver la mayor parte de los recursos tiene carácter de bienes públicos, en su mayor parte bajo directa responsabilidad local.*

LOS BIENES Y SERVICIOS DE PROVISIÓN PRIVADA, que se subdividen en:

- **Productos básicos o característicos**, calificados generalmente como "turísticos" dado que son necesarios y están estrechamente vinculados al desempeño de esta actividad: alojamiento, gastronomía, transporte turístico, tour operadores y agencias de viaje, servicios recreativos turísticos, etc.
- **Productos complementarios**, son aquellos que están orientados preferentemente a la población local, pero que los turistas también consumen en cantidades significativas: comercio, espectáculos, etc.

LOS BIENES Y SERVICIOS DE PROVISIÓN PÚBLICA, diferenciando entre:

- **Bienes públicos e infraestructuras de carácter general**, imprescindibles para un desarrollo turístico competitivo (carreteras, aeropuertos, energía, sanidad, seguridad, etc.) que son proveídos normalmente por el Estado o las CCAA.
- **Los servicios públicos locales**, ordenación urbana, medio ambiente local, agua y saneamiento, seguridad ciudadana, recogida y tratamiento de residuos, información y atención al turista, los cuales son proveídos en exclusiva por la administración local.

2.3.2. Competencias de los municipios turísticos

El marco competencial básico se define por la Ley de Bases del Régimen Local, diferenciando las competencias y servicios obligatorios a prestar en función de tramos de población de derecho, y no estableciendo por tanto, distinciones en función de las características turísticas del municipio.

Tan sólo la nueva Ley Reguladora de Haciendas Locales de 2004, inicia un primer, aunque limitado, intento de reconocer esta especificidad al establecer el *estatuto del municipio turístico*, el cual se basa en los siguientes criterios:

- Que la capacidad de sus alojamientos turísticos y de segundas residencias sea superior a la de sus viviendas permanentes.
- Que tengan una población comprendida entre 20.000 –75.000 habitantes y no sean capitales de provincia ni de CCAA.

A primera vista ya se observa que estos criterios son muy limitativos lo que hace que muchos municipios realmente turísticos queden excluidos de esta denominación.

Sin embargo, dado que también las Comunidades Autónomas tienen potestad para regular las competencias locales en su territorio facultándolas para constituir regímenes municipales especiales cuando concurren circunstancias específicas (por ej.: la actividad turística), algunas CCAA han desarrollado normativas especiales de carácter sectorial introduciendo otros criterios para definir un “municipio turístico” y que intentan delimitar y reflejar el fenómeno turístico en el ámbito de una Comunidad Autónoma.

Estas normativas sectoriales suelen imponer a los municipios declarados turísticos, competencias específicas y adicionales a las de los municipios de régimen común, fijando en algunos casos la obligación de prestar los servicios mínimos que les corresponden, no en función de su población de derecho, sino de acuerdo con la población de hecho o asistida.

COMPETENCIAS DEL MUNICIPIO TURÍSTICO

Las competencias del municipio turístico las podemos agrupar en tres grandes apartados:

1. Servicios e infraestructuras básicas, aunque comunes al resto de municipios, tienen una gran importancia para la competitividad del municipio o destino turístico como hemos señalado en el apartado anterior: ordenación del territorio y urbanismo, alumbrado, agua, saneamiento, limpieza, residuos, zonas verdes, vías públicas, seguridad ciudadana.

2. Servicios específicamente derivados del carácter turístico del municipio: promoción turística, señalización turística, información y atención al turista, protección y mantenimiento de los recursos turísticos y culturales (entorno natural, playas, paisaje urbano, patrimonio monumental).

3. Resto de servicios ordinarios, que van principalmente destinados a la población residente y tienen escasa o nula incidencia en la actividad turística. Se engloban aquí los servicios sociales, cementerios y servicios funerarios, actividades y equipamientos culturales, de ocio y deportivos (según los casos), mercados y defensa del consumidor, enseñanza y atención primaria a la salud.

2.3.3. El problema de la financiación de los municipios turísticos

Los municipios con una elevada actividad turística, además de hacer frente a la problemática general de todos los municipios españoles, especialmente en cuanto a competencias e insuficiencia financiera, deben hacer frente a los problemas específicos derivados de su condición turística.

El núcleo del problema específico que se presenta a las finanzas de los municipios turísticos es el de tener que prestar servicios, en buena medida definidos como mínimos obligatorios por el marco legal, pero con elementos adicionales y diferenciales con respecto a un municipio "normal":

- Estos servicios deben prestarse a una población de hecho, que a veces multiplica el de la población de derecho.

- La estacionalidad, muy acusada en muchos municipios turísticos de costa o montaña (mucho menos en los destinos urbanos) introduce otro agravante, al tener que sobredimensionarse los equipamientos y servicios para atender las necesidades de la alta temporada o periodos punta, aunque estén infrautilizados en los “periodos valle”.
- Los gastos derivados de la prestación de servicios públicos directamente vinculados a la actividad turística, imprescindibles para asegurar la competitividad del destino turístico: promoción, información al turista, cuidado y mantenimiento de playas, patrimonio cultural, etc.

La Ley Reguladora de Haciendas Locales de 2004 inicia un primer, aunque limitado intento, por reconocer la especificidad del municipio turístico al establecer el *estatuto del municipio turístico*. A pesar de esta iniciativa, los problemas de fondo de su financiación restan sin resolver. Las limitaciones de esta regulación se refieren a:

- Los criterios restrictivos para ser considerado municipio turístico, que hace que pocos municipios españoles se puedan acoger a su denominación según la legislación estatal.
- La utilización de plazas de segunda residencia como un criterio dominante. Este criterio introduce un efecto perverso en contra de los municipios “realmente turísticos” basados en la hostelería, con mayor generación de renta y empleo y con una menor ocupación y depredación del territorio.
- El nuevo sistema de financiación de estos municipios sólo comporta mayores ingresos siempre que el crecimiento de la recaudación de los impuestos cedidos (Hidrocarburos y Tabaco) sea superior a la evolución del conjunto de los ingresos tributarios estatales que determinan la base de las Transferencias del Estado a los municipios (Participación en los Ingresos del Estado). De hecho es la sustitución de una fuente de ingresos por otra.

Es en base a la potestad que tienen las Comunidades Autónomas de intervenir en las competencias y financiación municipal lo que ha permitido avances más significativos en la financiación de municipios turísticos, especialmente en aquellas Comunidades que han hecho un mayor uso de dichas competencias. En este sentido destaca la Comunidad Valenciana y la Junta de Andalucía que han introducido figuras financieras compensatorias específicas para sus municipios turísticos.

En el cuadro adjunto, puede verse la relación entre las competencias asignadas a los municipios y el sistema de financiación.

COMPETENCIAS DE LOS MUNICIPIOS TURÍSTICOS Y SISTEMA DE FINANCIACIÓN

DESTINO DEL GASTO	SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS	SERVICIOS ESPECÍFICAMENTE TURÍSTICOS	OTROS SERVICIOS	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenación del territorio • Alumbrado público • Limpieza viaria • Zonas verdes • Pavimentación vías públicas • Seguridad ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción turística • Señalización turística • Mantenimiento recursos turísticos y culturales • Conservación entorno natural • Playas y costas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios sociales • Consumo • Enseñanza • Salud 	IMPUESTOS Y TRANSFERENCIAS
INDIVIDUALIZABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de agua • Saneamiento • Recogida y tratamiento residuos 		<ul style="list-style-type: none"> • Cementerios • Mercados • Actividades culturales, de ocio y deportivas 	TASAS

Fuente: E. Ruiz; J. Julve (2004).

2.3.4 Propuestas para la mejora de la financiación de los municipios turísticos

Si bien no es el objeto de este manual el proponer soluciones que por su extensión y complejidad requieren un estudio específico, dada su importancia y como referente del estado de la cuestión, exponemos de forma sucinta las propuestas y líneas de actuación que los expertos ofrecen para dar solución al problema crónico de la insuficiencia financiera de los municipios turísticos.

1. Modificación de los criterios de cálculo de la PIE (Participación en los Impuestos del Estado): Actualmente relacionada exclusivamente con la población de derecho. Se aconseja la introducción de indicadores que tengan en cuenta la *población flotante y de hecho* derivada de la actividad turística y considerando la prestación de servicios a que los municipios están obligados.

2. Transferencias o Subvenciones finalistas del Estado o de las CCAA:

Transferencias que deberían de estar vinculadas a la inversión en equipamientos o a la prestación de determinados servicios derivados del turismo, a modo de Contratos Programa. Es en esta línea que algunas Comunidades Autónomas (p.e.: C. Valenciana) han desarrollado una normativa específica que se está revelando positiva.

3. La participación en Impuestos estatales y autonómicos (IVA, Impuestos Especiales, IRPF):

Esta propuesta viene justificada por el hecho de que mientras el Estado y las CCAA se benefician impositivamente de la actividad turística (IVA, Imp. Sociedades, IRPF, etc.), las administraciones locales que proveen gran parte de los servicios que hacen posible el producto turístico, deberían participar de alguna forma diferenciada en alguno de estos impuestos.

De hecho, se ha dado un tímido y limitado paso, al crearse en la Nueva Ley de Haciendas Locales de 2004 la figura del "*municipio turístico*" y asignándole la participación específica en algunos Impuestos Especiales (Combustibles y Tabaco). Si bien significa un paso adelante al reconocer el "*principio de municipio turístico*", sus efectos prácticos son mínimos, dado los restrictivos criterios de esta definición y los mecanismos de participación en los citados Impuestos Especiales (que de hecho sustituyen parcialmente a PIE).

Entre las opciones más relevantes que los expertos proponen tener en cuenta, se citan:

- **Participación en el IVA.**

Existen argumentos de peso para proponer una participación en este impuesto, que actualmente es de composición mixta estatal – autonómica, aconsejándose la participación en el tramo autonómico. A pesar de algunas dificultades técnicas

a la hora de medir las bases de aplicación, se puede pensar en módulos de imputación según estimaciones de consumos.

- **Participación en Impuestos Especiales.**

La Ley de Bases de Haciendas Locales 2005 ya ha iniciado un paso en este sentido (Imp. de Carburantes y Imp. de Tabacos) pero tanto los criterios de definición de “municipio turístico” como el sistema de aplicación son imperfectos y limitados. Se puede mejorar su aplicación, pero su peso y volumen siempre serán muy limitados.

- **Participación en el IRPF**

La mayor parte de expertos la desaconsejan tanto porque se trata de un impuesto directo sobre la población, buena parte de la cual no participa de la actividad turística, como por su complicada aplicación.

4. Recargo sobre el IVA:

Sería una especie de impuesto indirecto sobre las ventas de los negocios de carácter turístico (especialmente hoteleros) instrumentado en forma de recargo sobre el IVA que ya grava estos hechos impositivos. Las dificultades técnicas son las mismas que las halladas para la participación en el IVA con la añadida de tener que discriminar los consumos de naturaleza turística. Además, este aumento “de facto” del IVA podría tener efectos negativos sobre la demanda de bienes y servicios turísticos de mayor elasticidad – precio.

5. Tributos propios vinculados a la actividad turística:

Se trata del establecimiento de unos tributos vinculados directamente a la actividad turística, procurando que esta nueva tributación no recaiga sobre la población residente. A nivel local es una figura muy utilizada internacionalmente, especialmente en Europa, cuyo modelo más conocido es el francés con su “*taxe de sejour*” .

Se trata de un tributo generalmente de importe fijo que grava las pernoctaciones turísticas y se recauda a través de los establecimientos de alojamiento. Consiste en hacer pagar a los turistas parte de la provisión de bienes y servicios públicos locales que consumen, dándole una aplicación finalista a nivel local, destinando lo recaudado a la promoción turística o a la mejora y provisión de servicios turísticos públicos en destino. Además, puede utilizarse como instrumento de política turística para regular o estimular determinados flujos.

En principio es una figura que habrá que ir teniendo en cuenta cara al futuro, pero para ello debería disponerse de un marco jurídico y tributario que facultara a los municipios turísticos la creación de estos impuestos propios, en función de sus circunstancias, necesidades y conveniencia.

6. Parternariado público – privado:

Dadas las crecientes necesidades financieras que comporta la promoción y la prestación de servicios turísticos, se recurre cada vez más a la cofinanciación y coparticipación con el sector privado, en unas actividades que hasta hace poco eran casi en su totalidad de carácter y financiación pública.

Al mismo tiempo, el sector privado turístico es cada vez más consciente de que no puede exigir que se financien totalmente con fondos públicos actividades de las cuales es directamente beneficiario, y sobre las cuales quiere decidir cada vez más, ya que condicionan el éxito o fracaso del destino turístico y por tanto la rentabilidad de su negocio.

Ello se hace más evidente a nivel local, donde se pueden tangibilizar a nivel de toma de decisiones y de beneficios generados, los resultados de determinadas políticas y aplicaciones de fondos. Todo ello ha propiciado, especialmente en la última década, abundantes iniciativas en forma de *programas de parternariado*, tanto de carácter puntual para una acción, programa o proyecto concreto, o bien de carácter permanente, con la creación de órganos o Entes mixtos de gestión (Consortios, Empresas mixtas, etc.), con el objetivo de mejorar la promoción y gestión de los municipios turísticos basados en el principio de coparticipación y cofinanciación.

Esta última figura está llamada a tener cada vez un mayor protagonismo e importancia en los municipios turísticos, por ello la FEMP está impulsando el Convenio Marco para la Creación de Entes Mixtos de Gestión Turística, los cuales serán el objeto principal del presente Estudio.

La gestión de los destinos turísticos: principios, evolución y tendencias

3.1. La naturaleza del turismo

- 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, podemos analizarla desde dos puntos de vista: el de la oferta y el de la demanda, dos puntos de vista que confluyen en el mercado. En la medida en que esta confluencia se produzca armónicamente, se alcanzará la eficiencia.

Visión del turismo desde el punto de vista de la demanda:

“Desplazamientos a un lugar distinto del de la residencia habitual, con el propósito de gozar de una experiencia placentera de carácter vacacional o lúdica.”

Es decir, el *producto o satisfactor* que explica el fenómeno turístico es la búsqueda de una experiencia (un producto intangible) asociada a un desplazamiento fuera del lugar de residencia *habitual*.

Visión del turismo desde el punto de vista de la oferta:

“Conjunto de servicios ofertados por múltiples agentes en un determinado espacio turístico (destino) para satisfacer determinadas experiencias”.

Observamos por tanto que la visión de la oferta está subordinada a la demanda la cual marca las necesidades a cubrir: *proporcionar experiencias satisfactorias*. Esta visión del “lado oferta” explica muy bien la naturaleza de la actividad turística:

- Diversidad de servicios.
 - Proporcionados por múltiples agentes.
 - En un determinado espacio (destino).
- Es evidente que ambas visiones se complementan, y que la visión desde el “lado oferta” explicita dos características intrínsecas:
 - **El fraccionamiento de la oferta (transversalidad):** con múltiples agentes independientes, de muy diversa naturaleza (públicos y privados) que configuran la cadena del valor del producto turístico.
 - **La territorialidad:** El producto/ servicio se produce y consume en un determinado espacio (destino turístico).

- Estas características hacen que el proceso de producción turístico difiera considerablemente del de otros sectores productivos, y que se le defina no como un sector económico, sino como una *actividad transversal*, fraccionada entre múltiples actores y vinculada a un territorio concreto. Las características de *transversalidad*, *fraccionamiento* y *territorialidad* son las que justifican la necesidad de unos Entes o sistemas de gestión “ad hoc” de los destinos turísticos, y que estos Entes revistan múltiples y diversas formas atendiendo a la estructura y grado de madurez de la industria y del nivel de escala territorial que se está considerando.
- En el cuadro adjunto, se puede apreciar de forma simplificada toda la *cadena de valor* del producto turístico, es decir todos los eslabones del proceso que permiten que *se conozca, se desee, se compre, se produzca y se recomiende*, una determinada experiencia turística en un determinado territorio. En el cuadro, se aprecia igualmente la multiplicidad de agentes implicados. Una parte de ellos de carácter público por la naturaleza de los servicios que deben prestar y otra de carácter privado, también con agentes de muy diversas naturaleza y características (desde las grandes corporaciones hoteleras, tour operadores, empresas de transporte) hasta multitud de MiPyMEs muchas de ellas de carácter personal o familiar.

Es de destacar, por la característica de territorialidad (generalmente muy acotada) que tiene la producción de la experiencia turística, el decisivo papel que juegan las administraciones a escala local.

CUADRO SIMPLIFICADO DE LA CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO TURÍSTICO

FASE	FUNCIONES	AGENTES IMPLICADOS
Pre-compra	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el destino • Motivar la compra del destino 	<p>Entes Públicos (o mixtos) de Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales, regionales y/ o locales <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TTOO, AAVV, Hoteles, Cias. de Transporte, otros operadores privados.
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y materializar la compra 	<p>Entes Públicos (o mixtos) de Promoción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrales Reservas o web's institucionales <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TTOO, AAVV, Hoteles, Cias. Transporte, C RS privadas, TTOO e- commerce, etc.
Transporte y llegada al destino	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el transporte y acceso al destino 	<p>Entes Públicos (o mixtos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dep. O. Públicas y Transporte (nac., reg., local) • Aeropuertos, Puertos y Estaciones • Ministerio del Interior y Fronteras <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte (aéreo, marítimo, terrestre, etc.) • Concesionarios privados, infraestructuras (autopistas, aeropuertos, etc.)
Consumo: Uso y disfrute de la experiencia en destino	<ul style="list-style-type: none"> • Acogida e información en destino • Movilidad en destino • Disfrute de los recursos y atracciones turísticas (naturales, culturales, etc.) • Alojamiento • Servicios turísticos y oferta complementaria: restaurantes, comercios, espectáculos, excursiones, guías, servicios financieros, etc. • Servicios generales básicos: Energía, telecomunicaciones, Agua y Saneamiento, Residuos y Limpieza, Seguridad personal, Sanidad. 	<p>Entes Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entes promoción (Oficinas de información) • Dep. O Publicas y Transp. (nac., reg., local) • Dep. Medio Ambiente (nacional, reg., local) • Dep. Cultura(nacional, reg., local) • Museos, Parques, etc. • Servicios de seguridad (nacional , reg., local) • Servicios públicos básicos. <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles, Apartamentos turísticos, camping, etc • Restaurantes, bares, cafeterías, etc. • Comercios • Empresas de servicios turísticos: espectáculos, agencias receptoras, organizadores de congresos, guías , azafatas, traductores, etc • Empresas transporte: buses, taxis, rent-a- car.
Post-consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización y recomendación 	<p>Entes Públicos (o mixtos) de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionales, regionales, locales <p>Operadores privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TTOO, A Viajes, Hoteles, Cias. de transporte, etc.

3.2. La necesidad de los Entes de gestión y promoción turística

Las características propias que definen a la actividad turística: *transversalidad*, *fraccionamiento* y *territorialidad*, la gran cantidad de agentes que intervienen en la configuración del producto turístico, en su promoción y en su comercialización, y el carácter diverso, heterogéneo y "no jerárquico" de dichos agentes (públicos y privados), evidencian la necesidad de algún tipo de organización que asegure un mínimo de coordinación entre todos los eslabones de la cadena de producción, promoción y comercialización del producto turístico.

Sin embargo, esta "necesidad evidente" de un Ente de gestión de carácter mixto que coordine y aúne esfuerzos de todos los agentes implicados, no se ha traducido automáticamente en la creación de Entes mixtos que aglutinen a dichos agentes, debido a una serie de obstáculos inherentes también a la propia naturaleza de la actividad, y que son barreras importantes a superar, tales como:

- La propia disparidad de objetivos entre los agentes implicados.
- La disparidad de visiones acerca del desarrollo turístico.
- La disparidad de culturas organizacionales y de gestión.
- La diversa naturaleza de las propias organizaciones.
- Las grandes diferencias de capacidad y de asunción de riesgos financieros.

Es por ello que *todavía* son escasos (en términos relativos) los Entes de carácter mixto tanto a nivel nacional como regional y local, siendo la mayoría de carácter público, con gran diversidad de variantes, pero que en todo caso conservan dos características fundamentales:

- Se financian básicamente con fondos públicos.
- El poder y la toma de decisiones es predominantemente de carácter público.

Un poco de historia...

Los pioneros: Sociedades de Fomento, Centros de Iniciativa Turística...

Los empresarios (hoteleros, transportistas, etc.) de los destinos turísticos pioneros de la primera mitad del siglo XX, sintieron ya la necesidad de aunar esfuerzos y coordinarse, y crearon Entes de iniciativa privada como fueron las Sociedades de Fomento, los Centros de Iniciativa Turística, etc., cubriendo así la falta de iniciativa pública.

Las funciones de estos Entes fueron limitadas, centrándose exclusivamente en la información y acogida del turista, organización de eventos y actividades para mejorar la estancia del visitante y promoción (carteles y folletos) de alcance modesto.

Boom turístico

A partir de la segunda mitad del siglo XX se produce el “boom” turístico internacional y los gobiernos empiezan a considerar el Turismo como un sector estratégico para su política económica. El Turismo adquiere un protagonismo total a nivel público, y se crean los Ministerios y/ o Secretarías de Estado de Turismo, ocupándose de todo lo relacionado con la actividad (Regulación, Incentivos, Planificación) y de la Promoción (se crean TURESPAÑA, SECTUR, etc.); el control y la financiación son totalmente públicos.

A escala regional y local se crean las Concejalías de Turismo y algunos organismos autónomos de derecho público, como los Patronatos de Turismo, con funciones limitadas a la Información y Atención al Turista y la Promoción. El sector privado queda relegado a un papel pasivo o consultivo.

Planteamiento actual

A finales de la década de los 80 y sobre todo en la década de los 90, surge el cuestionamiento y replanteo sobre el predominio absoluto de los Entes públicos. A nivel local principalmente es donde se evidencia la necesidad de instituciones que reflejen la transversalidad del sector y tengan un carácter mixto (en participación y financiación). Estas fórmulas de Entes mixtos se están extendiendo con rapidez, pero se hace más difícil a medida que aumenta la escala territorial. A nivel nacional es donde menos se ha avanzado aunque ya existen algunos ejemplos de Organismos y Entes mixtos.

3.3. Las escalas territoriales de los Entes de gestión turística

La escala territorial es determinante en turismo y, por tanto, también lo es la naturaleza, funciones y características de las Instituciones y Entes encargados de su gestión.

- **A nivel Estatal o Nacional:** son las denominadas *National Tourist Administration* (NTA) o Administraciones Nacionales de Turismo que con la categoría de Ministerios o Secretarías de Estado, son las responsables de toda la política nacional que concierne al turismo. Dado el nivel en el que actúan, sus políticas y acciones se orientan mayoritariamente a crear un marco para el desarrollo turístico del país en su conjunto. Se les podría calificar como instituciones “paraguas” y obviamente, su carácter es totalmente público al formar parte de la Administración del Estado.
- **A nivel regional o autonómico:** la escala territorial intermedia, va adquiriendo cada vez más importancia en la organización política del turismo en muchos países al aplicarse el principio de subsidiariedad que avala la Unión Europea en sus estrategias territoriales. Se ha promovido la creación de Comités Regionales de Turismo que actúan en todo el proceso de conceptualización, desarrollo y promoción de productos turísticos. En España, existe una transferencia importante de competencias desde la escala nacional hacia las Comunidades Autónomas. Éstas tienen competencias exclusivas en: ordenación de los recursos turísticos, regulación de las actividades y profesiones turísticas y promoción de recursos y creación de productos, concesión de subvenciones, ayudas, etc. A su vez, se han creado estructuras organizativas similares a las de la escala nacional (National Tourist Administrations) con el mismo funcionamiento.
- **A nivel Local:** son las denominadas genéricamente *Destination Management Organisations* (DMO), es decir Organizaciones de Gestión del Destino, entendiendo el concepto “destino” como un territorio muy concreto y de extensión bastante limitada (municipio, valle, isla, comarca, etc), y perfectamente identificable con un nombre o una marca de destino. Estamos hablando de los Entes de Gestión y Promoción Turística a nivel local.

Los destinos turísticos a escala local han de cubrir dos grandes frentes de actuación:

- **La planificación y el desarrollo turístico**, todo lo que afecta al producto, a su calidad y competitividad.
- **La promoción y apoyo a la comercialización**, todo lo que hace referencia a la promoción y venta de dicho producto.

3.4. Tendencias con respecto a las organizaciones de promoción y gestión turística

3.4.1. Factores que inciden

Una serie de hechos y factores inciden en los cambios de tendencia que se están produciendo en los Entes de gestión y promoción turística como son:

<p>Papel “clave” que juegan los municipios en el desarrollo turístico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es a nivel de “destino” concreto donde se produce la experiencia turística, y es donde se definen las principales variables que afectarán al éxito. • Los municipios deben contar con instrumentos, competencias y medios adecuados para actuar sobre estas variables.
<p>La transversalidad del sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad y cantidad de agentes que intervienen en el producto turístico, hacen necesaria la coordinación de todos los eslabones de la cadena del producto, de su promoción y comercialización. • Los destinos turísticos deben organizarse para desarrollar las actividades de planificación y desarrollo por un lado, y promoción y apoyo a la comercialización por otro.
<p>“Crisis” de los modelos tradicionales de organizaciones turísticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se está generalizando un debate en torno a los órganos tradicionales de promoción turística a todos los niveles. Las críticas más habituales son: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos poco explícitos o inexistentes • Presupuestos insuficientes • Insuficiente profesionalización • Escasa cooperación con el sector privado
<p>Necesidad de un modelo más equitativo y corresponsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es otra de las críticas a los modelos de promoción tradicionales: se financian exclusivamente con fondos públicos. • Se impone cada vez más una corresponsabilidad en el esfuerzo financiero y en la toma de decisiones por parte del sector privado.
<p>Necesidad de un nuevo modelo organizativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se están gestando nuevos enfoques de los Entes municipales de turismo, respecto a su organización, filosofía, actitud y funcionamiento. • Estos Entes tienden a un carácter mixto, aunque aún existe una fuerte presencia pública. • Comparten responsabilidad en la financiación, en sus órganos superiores y poseen una organización de tipo empresarial, con alto nivel de eficiencia y orientación al mercado.
<p>Cambios en el entorno que afectan al sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La prioridad dada al turismo por parte de muchos territorios que lo ven como elemento de dinamización económica y social. • La necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones de competencia entre los destinos. • Los rápidos y profundos cambios de las motivaciones, preferencias y hábitos de los consumidores así como del marco institucional y tecnológico. • La necesidad creciente de justificar la aplicación de los recursos públicos y el uso eficiente de los mismos.

3.4.2. Principios que inspiran las nuevas tendencias en lo que se refiere a los Entes de gestión turística

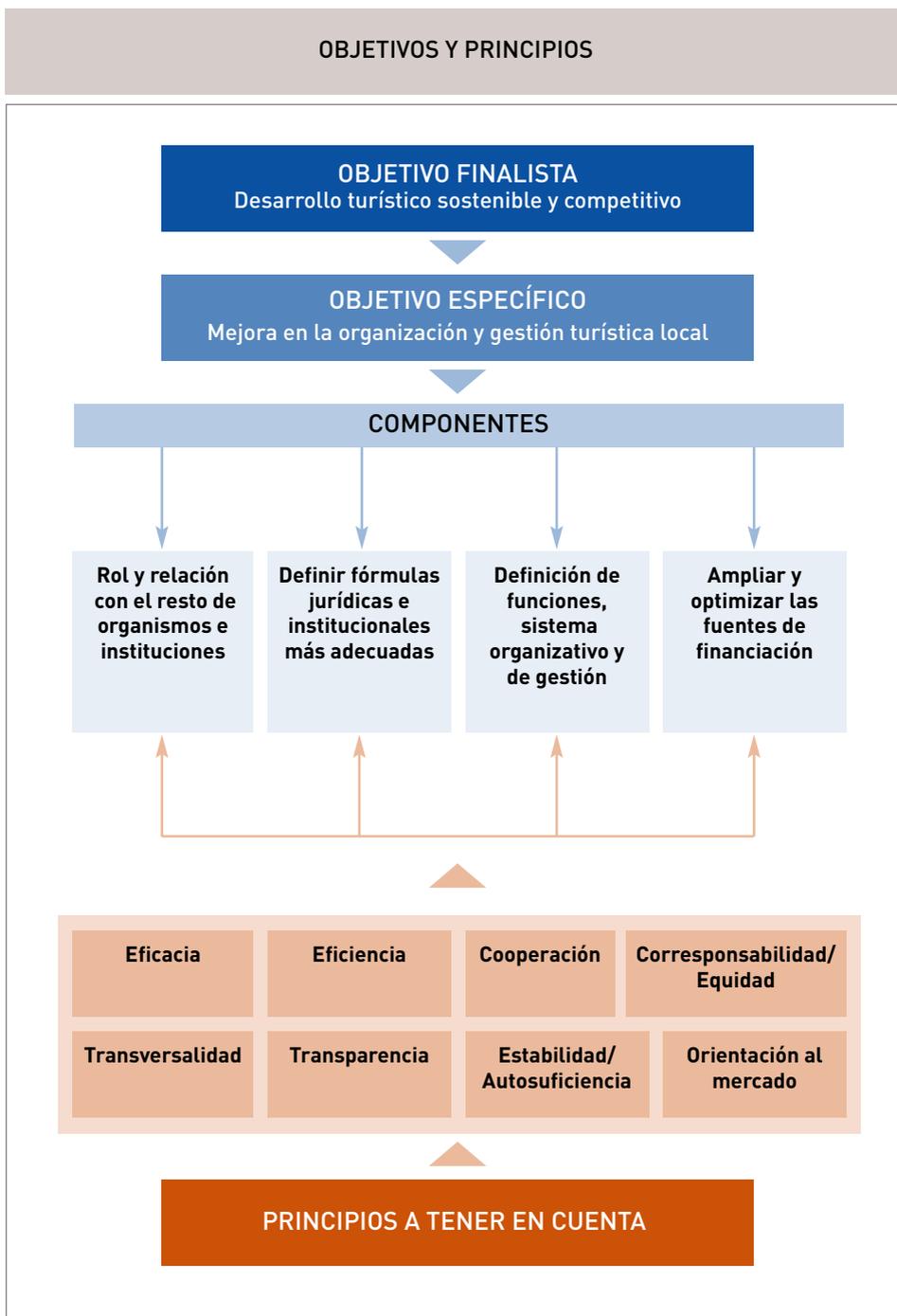
El objetivo último de las políticas turísticas es conseguir un desarrollo turístico sostenible y competitivo. Para ello son imprescindibles instrumentos de Organización y Gestión de la política de desarrollo y promoción turística local, que se conviertan en la práctica en herramientas efectivas y eficaces para dicha política.

Ello implicará tener en cuenta estos *componentes*:

- **Rol y relación con el resto de organismos e instituciones**
Se trata de definir cuál ha de ser el papel a jugar por los Entes e instituciones de desarrollo y promoción turística local y su relación con otras instituciones públicas (municipales, autonómicas, estatales) y privadas.
- **Definir la fórmula jurídica e institucional más adecuada**
Encontrar las fórmulas institucionales y jurídicas más adecuadas con respecto a los objetivos a alcanzar, atendiendo a las circunstancias específicas y sectoriales de cada municipio.
- **Definición del óptimo sistema organizativo y de gestión**
Es decir, que se defina un sistema organizativo, de gestión, de funciones y procesos que permita alcanzar los objetivos propuestos con un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y financieros aplicados.
- **Ampliar y optimizar las fuentes de financiación**
Se trata de aplicar nuevos modelos de financiación que permitan tanto ampliar las fuentes de financiación (aumento de la base financiera), como una mayor participación de fondos “no públicos” (con el consiguiente “efecto apalancamiento” de los mismos), la corresponsabilidad en el esfuerzo entre los agentes implicados y la tendencia hacia una mayor autonomía financiera (al conseguir generar sus propias fuentes de ingresos).

Para el diseño de estos nuevos modelos o instrumentos de gestión se tienen en cuenta los siguientes principios:

Eficacia	Entendiendo por tal el óptimo grado de consecución en los objetivos marcados por la política turística municipal.
Eficiencia	Entendida por la optimización del uso y gestión de los recursos (financieros y humanos) disponibles.
Cooperación	Conseguir la involucración y cooperación de los agentes implicados (públicos y privados) es condición indispensable para el éxito. Estos Entes municipales han de ser la plataforma para conseguir esta cooperación y también el máximo consenso.
Corresponsabilidad/ Equidad	Han de proponerse fórmulas y mecanismos que impliquen una creciente <i>corresponsabilidad</i> de los agentes privados, tanto en la toma de decisiones como en el esfuerzo financiero, siempre bajo el principio de la máxima equidad.
Transparencia	Los Entes de gestión deben ser transparentes a la sociedad local en general y ante el sector turístico en particular, tanto en sus objetivos (cuáles son y grado de "performance" en su consecución) como en sus parámetros financieros (esfuerzo financiero, aplicación de recursos, etc.). Ello además de ser un principio básico de "governabilidad" democrática, ha de permitir por un lado una mayor implicación del propio sector turístico, y por otro una mayor credibilidad del propio Ente ante la sociedad local.
Tendencia hacia una mayor estabilidad y autosuficiencia financiera	Los nuevos modelos han de llevar a una mayor estabilidad y previsibilidad en su base financiera que permita una planificación con horizonte a medio y largo plazo de sus planes de actuación y una mayor autosuficiencia financiera.
Orientación al mercado	Dado que la función principal de las entidades de desarrollo y promoción turística es la de "vender" el destino, han de tener en todo momento una orientación al mercado y ser competitivas y, por tanto, a nivel operativo y ejecutivo han de tener un enfoque propio de una empresa moderna, aunque teniendo siempre presente que son entidades de interés público.
Transversalidad	Por naturaleza, el turismo es un <i>sector transversal</i> que afecta a una gran diversidad de agentes (públicos y privados). El objetivo sería conseguir para estos Entes la máxima transversalidad en sus partícipes y órganos de decisión.



La gestión turística local en España: estado de situación

4.1. Introducción

El núcleo del capítulo lo constituye la investigación “ad hoc” realizada por la consultora ROS D&P entre Junio y Agosto de 2007 mediante una encuesta dirigida exclusivamente a *municipios turísticos*.

Como antecedentes se han tenido en cuenta una serie de estudios previos, especialmente las investigaciones por ESADE- CEDIT de 1997 y actualizadas en 2002 y 2005, materializadas en una encuesta de carácter más general dirigidas al universo de *todos los municipios españoles (turísticos y no turísticos)*.

4.2. Antecedentes

- Como consecuencia de los cambios de concepción del turismo producidos en la década de los 90 en los municipios turísticos y no turísticos españoles (que comienzan a valorar el potencial del turismo como “motor” de desarrollo local), el Centro de Dirección Turística - ESADE, tomó la iniciativa de conocer el estado del sector y la visión estratégica que tenían los municipios españoles en general (turísticos y no turísticos) con respecto al turismo, su sensibilidad ante el fenómeno, en qué medida disponían de estrategias e instrumentos de gestión y qué acciones estaban desarrollando. Esta iniciativa se concretó en una investigación² basada en una encuesta cuyos resultados se publicaron y presentaron en 1997, dirigida por los profesores Joan Sureda y Josep- Francesc Valls, y que fue actualizada en 2002 y posteriormente en 2005 con características técnicas similares, lo que ha permitido observar la evolución de las variables más relevantes.

En síntesis esta investigación de CEDIT – ESADE puso de relieve lo siguiente:

- La sensibilidad municipal con respecto al turismo ha ido evolucionando positivamente, en 1996 un 40% ya consideraba al sector turístico como un “eje de desarrollo local y una apuesta de futuro”, planteándose un papel “pro activo”. En 2002 este porcentaje se incrementó hasta el 44%.
- Respecto a la *importancia del turismo* dentro de la política municipal, un 65% (1996) decía que era “muy importante”, manteniéndose este porcentaje en investigaciones posteriores.
- Escasez de información y estudios a nivel municipal para orientar la toma de decisiones y como consecuencia, bajo control sobre la oferta turística.

² Encuesta ESADE de turismo municipal: “La gestión turística de los municipios españoles”. Dirección: Joan Sureda- Josep Francesc Valls. ESADE-CEDIT Febrero 1998.

- Respecto al *rol que ha de jugar el Ayuntamiento en el desarrollo del sector*, la mayoría (60%) consideraba que éste debe tener un papel de motor o protagonista, si bien este deseo no se traducían en muchos casos en acciones prácticas.
- La mayoría de los respondientes (60%) manifestaban que era “muy necesario” o “medianamente necesario” el *conocer la opinión y satisfacción de los turistas*, pero muy pocos (20%) habían realizado alguna encuesta de este tipo.
- Se manifestaba una falta de *visión sistematizada y estratégica* que orientara las acciones. En 1997 tan solo un 16% disponía de un Plan Estratégico para el Turismo, manteniéndose porcentajes similares en las encuestas de 2002 y 2005. Sin embargo, sí que parece haber progresado de forma importante en una mejor planificación y sistematización de las acciones concernientes a determinadas áreas del turismo como es el de planes para desarrollo de nuevos productos y estructuración de la oferta (en 1997 sólo los tenía el 21%, mientras que en 2002 decían tenerlos el 43% de los que respondían). Asimismo, también se había avanzado en lo referente a planes de comunicación y promoción pasándose de 17% al 60%.
- La importancia que se le concede al turismo en el ámbito local ha ido evolucionando positivamente, con una mayor presencia de órganos turísticos especializados.
 - En 1997 tan sólo el 51% declaraba disponer de Concejalía que se ocupara del Turismo. La mayor parte compartiendo funciones con otras áreas, principalmente Cultura, Promoción Económica y Comercio. De ellos tan sólo el 15% era Concejalía exclusiva en Turismo. Un 17% además decía disponer de un Patronato u órgano similar (dependiente o vinculado a la Concejalía).
 - En 2002 el porcentaje de los que declaraban disponer de Concejalía o similar se mantenía casi igual (56%), pero en la encuesta del 2005 había subido al 77%.
- En 1997 las opiniones de los responsables municipales acerca de las *aportaciones privadas* (tanto de carácter técnico como económico) a los Entes de gestión se dividía casi a partes iguales: un 51% las consideraba “poco relevantes” y un 45% “muy relevantes”.
- La opinión sobre la *eficacia de la gestión turística* era bastante autocrítica, con una baja valoración. También se destacaba la baja disponibilidad de personal cualificado: en 1997, el 56% consideraba que tenían una baja o muy baja calificación para realizar las actividades asignadas, destacando la insuficiencia de formación técnica específica o el bajo conocimiento de idiomas.
- Con respecto a la *cooperación público – privada*, el 33% de los ayuntamientos declaraba en 1997 que les “interesaba mucho conocer la opinión del sector privado” y el 48% manifestaba que “interesaban mucho las acciones con la iniciativa privada”, si bien pocos podían citar acciones concretas realizadas.

- Al ser preguntados por el grado de implicación del sector privado en la gestión turística, se ratifica este bajo grado de implicación especialmente en lo referente a los aspectos más estratégicos:
 - En el diseño de las *políticas de estrategia turística*, un 59% de los municipios afirmaba que el sector no intervenía para nada y sólo un 9% afirmaban que había una participación significativa.
 - En cuanto a la *estrategia de financiación del turismo municipal*, la valoración de la colaboración con el sector privado era peor: un 76% decía que era inexistente.
 - Es en la *estrategia de promoción* donde el grado de intervención del sector privado es mayor, pero todavía con valores muy bajos: el 55% la citaba como inexistente.

4.3. Investigación sobre la situación actual de los municipios turísticos españoles. Encuesta a Municipios Turísticos (2007)

Objetivo:

Conocer de primera mano cuál es la situación presente (2007) de los Entes de Gestión Turística de los municipios turísticos españoles, intentando objetivar y cuantificar al máximo una serie de variables que definan las características dominantes y sus relaciones entre sí.

Alcance y limitaciones:

- Dadas las limitaciones de la muestra (105 encuestas válidas), las “no respuestas” a algunas cuestiones, la dificultad que han tenido los propios respondentes para obtener determinados datos de forma precisa y que ha obligado en determinados casos a recurrir a opiniones o estimaciones, obliga a leer e interpretar los resultados de esta investigación con mucha prudencia y sentido común, teniendo siempre bien presente la base estadística (número de respuestas a cada cuestión).
- La consultora ha procedido a un análisis individualizado de cada encuesta, completando respuestas incompletas en base a información estadística solvente y eliminando/ corrigiendo aquellos datos manifiestamente erróneos o inconsistentes.

Creemos que si se tiene en cuenta lo anterior, esta encuesta nos da una base razonable para conocer la situación de los municipios turísticos españoles y sus Entes de Gestión desde un punto de vista cuantitativo. Esta visión queda completada cualitativamente, con el estudio en profundidad de casos más relevantes de modelos de gestión en funcionamiento.

Metodología:

- Se han considerando los siguientes bloques de cuestiones:
 - *Características generales del municipio.*
 - *Características como destino turístico.*
 - *Características del modelo de gestión turística.*
- El instrumento utilizado ha sido un cuestionario estructurado cerrado cuyas preguntas disponían de una pregunta abierta adicional para que el respondente matizara o ampliara sus respuestas. El cuestionario fue testado y modificado convenientemente antes de su utilización definitiva.
- El universo de la investigación lo constituyeron los municipios que tienen o son susceptibles de tener una mínima estructura de gestión turística. El universo fue seleccionado de forma individualizada, siendo 253 destinos los elegidos (se incluyeron todas las capitales de provincia y de Comunidad Autónoma).
- La encuesta se dirigió a responsables políticos municipales (Concejales o Alcaldes) y/ o técnicos (Técnicos responsables o Directores de Entes de Gestión).
- Se realizó un seguimiento exhaustivo de las encuestas con el fin de estimular la respuesta, consiguiéndose un total de *105 encuestas válidas* (nivel de respuesta muy alto: 43%).

4.3.1. Resultados de la investigación

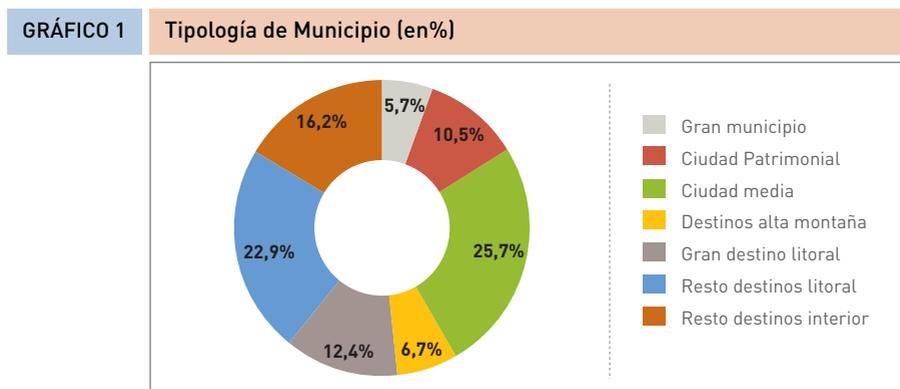
CARACTERÍSTICAS DEL DESTINO TURÍSTICO

- **Tipología de municipio**
Se definieron “a priori” unas determinadas tipologías de municipios que comportan realidades y problemáticas muy diferentes:
 - Grandes municipios (+ de 500.000 hab.)
 - Ciudades patrimoniales (Santiago de Compostela, Ávila, Salamanca, Tarragona, etc.)
 - Ciudades medias (+ de 50.000 hab. y no incluidas en ninguna otra de las categorías, Huelva, Vitoria, etc.)
 - Destinos de alta montaña (Navacerrada, Naut Aran, Bertiz, etc.)
 - Grados destinos de litoral (Benidorm, Lloret, Tenerife, Salou, etc.)
 - Resto de destinos litoral (Tossa de Mar, Sitges, Soller, etc.)
 - Resto de destinos de interior (Olite, Fitero, Peñafiel, etc.)

Los 105 municipios analizados se distribuyen según la siguiente clasificación:

TABLA 1	Tipología de Municipio	Nº resp.	%
	Gran Municipio	6	5,7%
	Ciudad Patrimonial	11	10,5%
	Ciudad media	27	25,7%
	Destinos alta montaña	7	6,7%
	Gran destino litoral	13	12,4%
	Resto destinos litoral	24	22,9%
	Resto destinos interior	17	16,2%
	TOTAL	105	100%

Destaca el peso de los “destinos de litoral” (grandes y resto) por las propias características del país, y también las “ciudades medias”, ya que se ha tenido especial interés en incluir en la investigación todas las capitales de provincia y de CCAA.



• Importancia del turismo en la economía local

Se ha considerado también el peso relativo del sector Turismo en la economía del municipio en base a datos objetivos (cuando se disponían) y a las opiniones de los técnicos. Se han agrupado en cuatro grandes categorías:

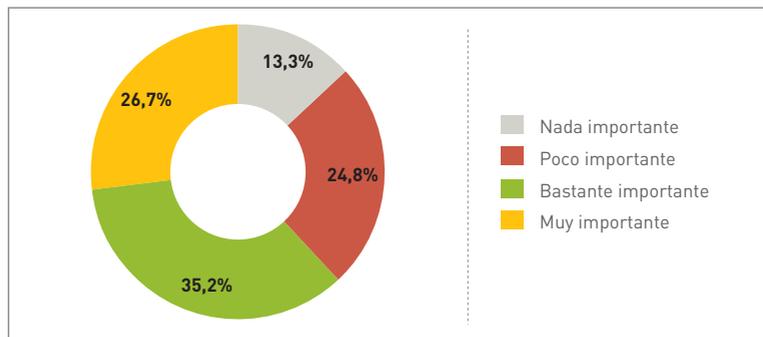
- **“Es muy importante”**: cuando el turismo es el “motor” económico básico del municipio. Sin el turismo, el municipio se “colapsaría” económicamente: Benidorm, Lloret, etc.
- **“Es bastante importante”**: el turismo es un motor importante, pero no el único. La no existencia del turismo tendría un impacto negativo significativo (p.e.: Barcelona).
- **“Poco importante”**: el turismo es un sector económico con un peso secundario en la economía local.
- **“Nada importante”**: el turismo apenas tiene significación económica para la ciudad o territorio.

Las respuestas alcanzadas nos muestran que el 62% afirma que el sector turístico es “bastante o muy importante” para su localidad. *Ello no es de extrañar dado el propio proceso de selección de la muestra.*

Lo destacable es la existencia de un 38% que afirman que es “poco o nada importante”. Ello se explica por el hecho de que se ha incluido en la investigación un numeroso grupo de ciudades en que si bien el turismo “todavía” es “poco o nada importante”, esperan que lo sea en el futuro.

TABLA 2	Importancia turismo en economía local	Nº resp.	%
	Nada importante	14	13,3%
	Poco importante	26	24,8%
	Bastante importante	37	35,2%
	Muy importante	28	26,7%
	TOTAL	105	100%

GRÁFICO 2 Importancia del turismo en la economía local (en %)



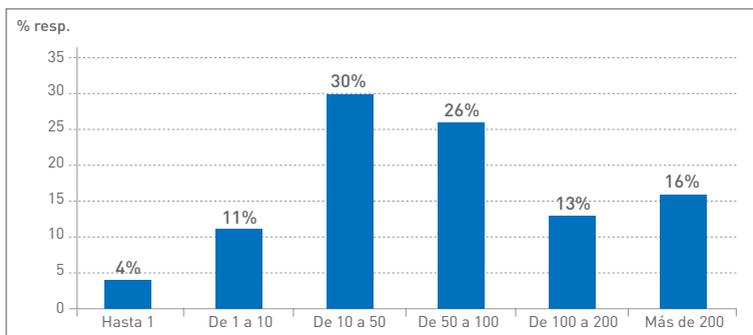
- **Presupuesto total municipal (2006)**

El presupuesto total del municipio se distribuye según la siguiente tabla, de la que destaca el grupo formado por aquellos que disponen de entre 10 y 50 M. € (30%) y los que disponen de un presupuesto municipal de entre 50 y 100 M. €, que representan el 26% de las respuestas.

TABLA 3	Presupuesto total municipal 2006	Nº resp.	%
	Hasta 1 M €	4	4,0%
	De 1 a 10 M €	11	11,0%
	De 10 a 50 M €	30	30,0%
	De 50 a 100 M €	26	26,0%
	De 100 a 200 M €	13	13,0%
	Más de 200 M €	16	16,0%
	TOTAL	100	100%

GRÁFICO 3

Presupuesto municipal 2006 (en millones de €)



- Oferta de plazas hoteleras**

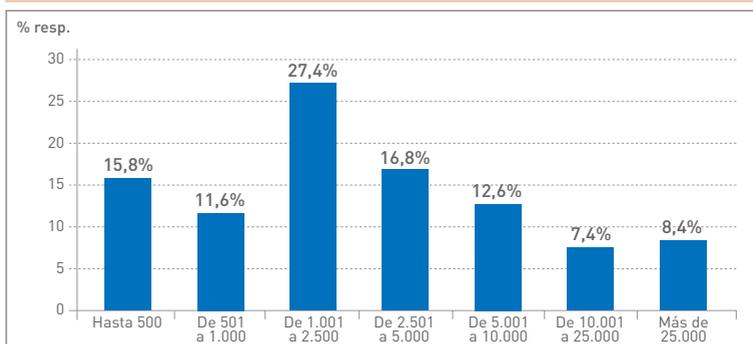
La oferta hotelera es un buen indicador de la importancia del turismo en un determinado destino, si bien hay que tener en cuenta que no siempre es así, ya que hay municipios en que la oferta extrahotelera (apartamentos, segundas residencias, camping, etc.) es muy importante. Sin embargo, la oferta hotelera es mucho más precisa estadísticamente y por ello es un indicador bastante fiable. La siguiente distribución muestra un perfil de municipio / destino muy variado en cuanto al tamaño de su oferta de alojamiento en hoteles.

TABLA 4

Total plazas hoteleras	Nº resp.	%
Hasta 500	15	15,8%
De 501 a 1.000	11	11,6%
De 1.001 a 2.500	26	27,4%
De 2.501 a 5.000	16	16,8%
De 5.001 a 10.000	12	12,6%
De 10.001 a 25.000	7	7,4%
Más de 25.000	8	8,4%
TOTAL	95	100%

GRÁFICO 4

Oferta plazas hoteleras (nº plazas)



Vemos que la mayor frecuencia de los destinos que han respondido, se da entre los que disponen de entre 1.001–2.500 plazas hoteleras (27,4%), seguido por el grupo que dispone de una oferta hotelera de entre 2.001–5.000 plazas (16,8%). Destaca que el 16% de los destinos entrevistados disponen de una gran oferta hotelera (superior a 10.000 plazas), todos ellos del “grupo de grandes ciudades” y “grupo de grandes destinos de litoral”.

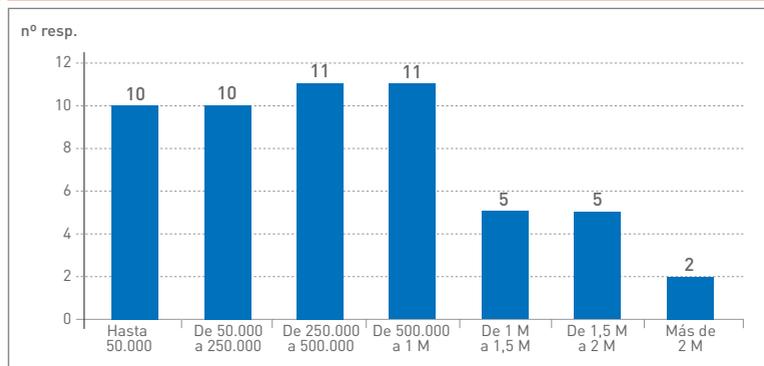
• **Número de turistas (2006)**

Esta pregunta también debe ser analizarla con prudencia ya que muchos municipios no disponen de datos a nivel municipal y en otros casos las respuestas se basan en estimaciones. Tan sólo el 50% de los encuestados la ha respondido, lo cual nos deja una muestra de 54 municipios o destinos, con el siguiente panorama en cuanto al volumen de turistas (con pernocte).

En todo caso, destaca el hecho de que de los 54 municipios que han respondido, la mayoría son municipios “muy turísticos” ya que 34 de ellos reciben anualmente más de 250.000 turistas.

TABLA 5	Turistas (año 2006)	Nº resp.	%
	Hasta 50.000	10	18,5%
	De 50.000 a 250.000	10	18,5%
	De 250.000 a 500.000	11	20,4%
	De 500.000 a 1.000.000	11	20,4%
	De 1.000.000 a 1.500.000	5	9,3%
	De 1.500.000 a 2.000.000	5	9,3%
	Más de 2.000.000	2	3,7%
	TOTAL	54	100%

GRÁFICO 5 Número de turistas



MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

- **Existencia de organismo de gestión turística municipal**

Una gran mayoría de los municipios españoles consultados (93,3%) dispone de algún Ente, organismo u organismos que se ocupan de forma explícita de la gestión turística en su municipio. Tan sólo 7 dicen no disponerlo. Hay que tener en cuenta que los municipios que forman parte de nuestra investigación ya se escogieron, considerando "a priori" que podrían o deberían tener algún tipo de Ente u organismo.

Nota: Se incluyen tanto los municipios que disponen de un organismo específico para la función turística como aquellos municipios que aunque no disponen de un organismo específico, sí se amparan bajo alguna fórmula institucional que incorpora estas tareas (Concejalía de Turismo, etc.).

TABLA 6	Existe organismo gestión turística	Nº resp.	%
	Sí	98	93,3%
	No	7	6,7%
	TOTAL	105	100%

- **Fórmula legal o institucional**

En cuanto a las fórmulas de tipo legal o institucional que utilizan los organismos de gestión turística, los 95 destinos que han respondido a esta cuestión (se admite la multi-respuesta), nos da la siguiente tabla de respuestas:

TABLA 7	Fórmula legal	Nº resp.	%
	Concejalía de Turismo	44	46,3%
	Concejalía compartida	22	23,2%
	Consortio	10	10,5%
	Patronato	18	18,9%
	CIT	-	0,0%
	Fundación	7	7,4%
	Convention Bureau	5	5,3%
	Empresa municipal	8	8,4%
	Empresa mixta	4	4,2%
	Empresa privada	-	0,0%
	Otros	8	8,4%
	TOTAL	126 (*)	132,6% (*)

(*) Multi-respuesta

Nº de respuestas: 95

En primer lugar, hay que señalar que muchos municipios dan más de una respuesta a la anterior cuestión, ya que por ejemplo pueden disponer de Concejalía de Turismo y además de un Ente específico (Patronato, Empresa municipal, etc.) dependiente de dicha Concejalía, por lo que los resultados hay que considerarlos con un carácter aproximativo.

- Cerca de la mitad de los municipios que han respondido (46%), la fórmula utilizada para la gestión del turismo es la *Concejalía de Turismo* propia y exclusiva. En segundo lugar un 23% manifiestan que la responsabilidad de la gestión turística recae en una Concejalía compartida con otras áreas (Cultura + Turismo, Promoción Económica + Turismo, etc.).
 - Un 20% de los municipios encuestados afirma además que dispone de la fórmula legal de "*Patronato Municipal de Turismo*", con dependencia de la Concejalía.
 - Menos frecuentes son los que afirman disponer de órganos tipo "*Consortio*" (10,5%), "*Fundación*" (7,4%), "*Empresa municipal*" (8,4%), "*Convention Bureau*" (5,3%, en este caso suponemos que como Ente independiente) o *Empresa mixta* (4,2%). No se ha detectado ningún caso de "*empresa privada*" de turismo a nivel local. También se constata la práctica desaparición de los CIT (Centros de Iniciativas Turísticas). Finalmente un pequeño grupo de municipios responde que utilizan otras fórmulas tales como: Convenios de Promoción, Órganos autónomos locales, asociaciones privadas, etc.
- **Entes de turismo con "Convention Bureau"**

Si bien pocos municipios declaran la fórmula *Convention Bureau* como Ente principal responsable de la promoción turística, una tercera parte de los municipios encuestados dicen disponer de alguna forma de "Convention Bureau", lo que indica la importancia que se da al producto "Convenciones y Congresos".

TABLA 8	Disponen de Convention Bureau	Nº resp.	%
	Sí	37	35%
	No	68	65%
	TOTAL	105	100%

En los casos en que se cita el CB, se trata principalmente de destinos urbanos (de ciudades de tipo medio o grandes) que han apostado por el turismo de congresos como producto turístico a potenciar dentro del mix de productos turísticos del municipio.

En cuanto a la dependencia del *Convention Bureau*, encontramos que cerca de la mitad de las respuestas indican que el CB está totalmente integrado en otro Ente (p.e.: dentro del *Consortio* o del *Patronato de Turismo*), y el resto que tiene personalidad independiente.

- **Funciones de las que se ocupa el Ente de Turismo**

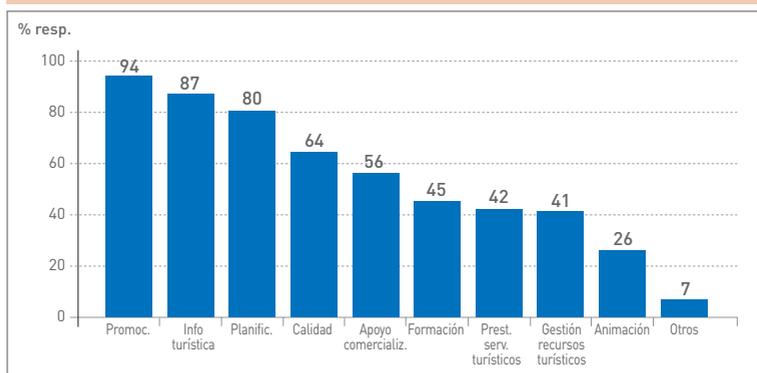
Las funciones con más incidencia y más repetidas en las respuestas obtenidas por los 100 municipios que han respondido a esta pregunta son las tradicionales de *Promoción e Información Turística*: el 94% y el 87% manifiestan ocuparse de estas funciones. Se constata también el creciente número que manifiestan ocuparse de la *Planificación turística* (80%) poniendo de relieve la creciente importancia dada a esta función.

TABLA 9	Funciones de que se ocupa el organismo turismo	Nº resp.	%
	Promoción	94	94%
	Información turística	87	87%
	Planificación	80	80%
	Fomento de la Calidad	64	64%
	Apoyo comercialización y redes empresariales	56	56%
	Formación	45	45%
	Prestación servicios turísticos	42	42%
	Gestión recursos y equipamientos	41	41%
	Animación	26	26%
	Otros	7	7%
		542 (*)	

(*) Respuesta múltiple

Nº de respondentes: 100

GRÁFICO 6 Funciones del Ente de Turismo (en %)

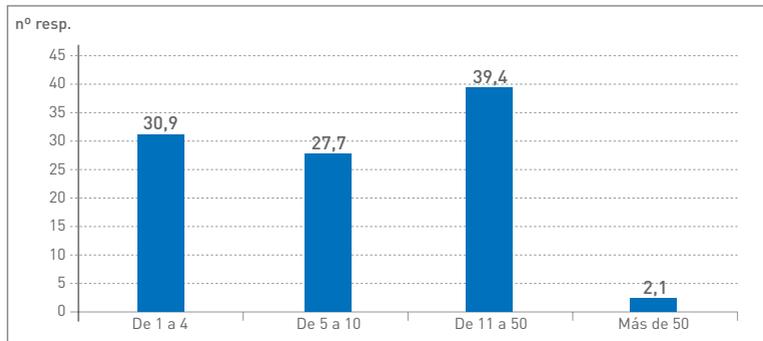


- **Volumen y características de los Recursos Humanos de los Entes de Turismo.**

En la siguiente tabla y por tramos, se observan las dotaciones de Recursos Humanos de los Entes u Organizaciones locales responsables de la gestión y promoción turística: un 31% de los municipios / destinos tiene sólo entre 1 y 4 empleados de todo tipo (fijos y temporales), un 28% tiene entre 5 y 10, y un 39% tiene entre 11 y 50. Solo un 2% de los 94 municipios que han respondido a esta cuestión tienen más de 50 empleados (casos de Barcelona o Zaragoza).

TABLA 10	Total empleados (fijos y temporales)	Nº resp.	%
	Ninguno	0	0,0%
	De 1 a 4	29	30,9%
	De 5 a 10	26	27,7%
	De 11 a 50	37	39,4%
	Más de 50	2	2,1%
	TOTAL	94	100%

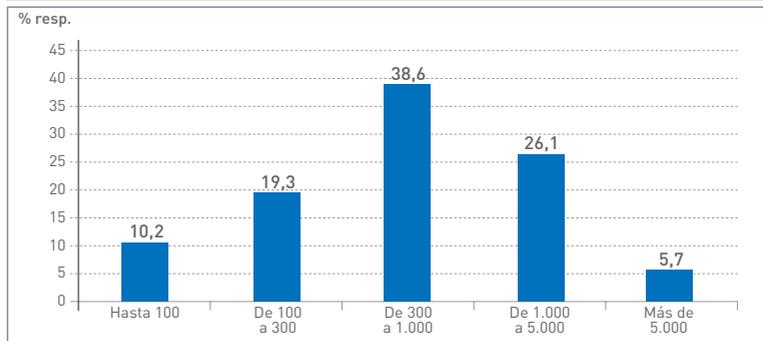
GRÁFICO 7 Volumen RRHH del Ente de Turismo (en %)



• **Presupuesto destinado a Turismo**

Se ha partido de los datos del presupuesto en turismo del año 2006, que son los siguientes:

GRÁFICO 8 Presupuesto Turismo 2006 (en miles de €)



Según los datos facilitados acerca del presupuesto para Turismo (Concejalía, Ente, etc.) del año 2006, podemos distinguir tres grandes grupos de destinos:

- Un 30% han dispuesto para el pasado año 2006 de hasta 300.000 € de presupuesto turístico. Solo un 10% dispusieron de menos de 100.000 €.
- Un 39%, el grupo más numeroso, ha podido disponer de entre 300.000 y 1 M. de €.

- Finalmente un 31% de los que han facilitado datos, son municipios con más de 1 millón de euros de presupuesto turístico:
 - Un 26% gastaron entre 1 y 5 M. €,
 - Cerca de un 6%, más de 5 M. €.
- La media presupuestaria en Turismo para nuestra muestra se situaría en alrededor de 1,5 M. €. Hay que tener en cuenta que municipios como Barcelona, Sevilla o Cabildo de Tenerife (con los presupuestos mucho más grandes), hacen subir bastante la media. Sin estos 3 municipios, la media ronda 1 M. de €.
- **Relación Presupuesto Turismo / Total Presupuesto Municipal**
Esta relación nos indica aproximadamente el esfuerzo financiero para gestionar y promocionar el Turismo de cada destino. Como promedio los Entes locales destinan un 1% de su presupuesto municipal a Turismo, si bien existen grandes diferencias entre municipios, debido a las diferentes políticas aplicadas y a las diferentes funciones que tienen asumidas.

Para el 75% de los encuestados esta relación se sitúa por debajo del 2%. En el otro extremo se sitúa un pequeño grupo (9,4%) en que este ratio se sitúa por encima del 4%. En este último caso suele corresponder a Entes que se ocupan de gestionar directamente una gran cantidad de servicios y equipamientos, con grandes volúmenes brutos de giro.

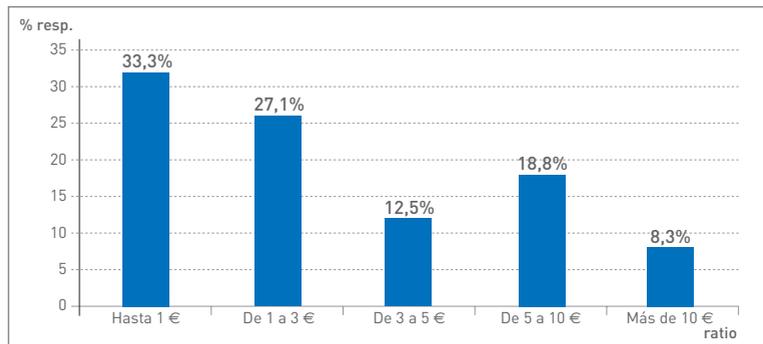
TABLA 11	Ratio Presupuesto Turismo/Presupuesto total	%
	Hasta 0,5%	27,1%
	De 0,5 a 1%	21,2%
	De 1 a 2%	27,1%
	De 2 a 3%	8,2%
	De 3 a 4%	7,1%
	Más de 4%	9,4%
	TOTAL	100%

- **Relación Presupuesto Turismo / Número de turistas**
Este ratio nos indica lo que invierte cada destino por turista captado. Es un indicador orientativo que hay que tomar con prudencia, ya que algunas cifras (especialmente las del número de turistas pueden presentar errores de estimación) pero que globalmente nos da una aproximación bastante razonable de la inversión que hacen los municipios para captar turistas y de su eficacia.

La media se situaría en 4,3 € invertidos por turista captado, pero con una gran dispersión en los valores.

TABLA 12	Ratio presupuesto turismo/Turistas	Nº resp.	%
	Hasta 1 €	16	33,3%
	De 1 a 3 €	13	27,1%
	De 3 a 5 €	6	12,5%
	De 5 a 10 €	9	18,8%
	Más de 10 €	4	8,3%
	TOTAL	48	100%

GRÁFICO 9 Ratio "Presupuesto Turismo/Número de turistas" (en €)



Analizando con más detalle las respuestas, se deberían excluir los ratios excesivamente altos ya que corresponden a circunstancias especiales (presupuestos extraordinarios y excepcionales) o en otros casos a evidentes inexactitudes en alguna de las cifras. Podríamos decir que en la mayoría de municipios turísticos "normales", este ratio no suele sobrepasar los 5 € / turista.

• Relación Presupuesto Turismo / Pernoctaciones

Este ratio nos indica la inversión que realiza el municipio para captar una pernoctación y, por tanto, desde un punto de vista teórico es una medida de eficacia promocional más afinada que la anterior.

Sobre dicho ratio hay que hacer las mismas observaciones y prevenciones que en el caso anterior al estudiar la relación "presupuesto turismo / nº de turistas". El promedio (depurado de los casos extremos y excepcionales) se sitúa en 1,4 € / pernoctación:

- La mitad de los municipios que han respondido destinan menos de 1 € de presupuesto de turismo por pernoctación. El 31% destinan entre 1 y 3 €. Los grandes destinos del litoral (Lloret, Tenerife, Arona, Torremolinos) tienen un ratio muy bajo, que no sobrepasa los 0,3 € / pernoctación.

Consideramos que el grupo de 4 municipios que tienen un ratio de más de 5 € por pernoctación es muy poco representativo, ya que corresponden a circunstancias excepcionales o a errores de estimación.

TABLA 13	Ratio presupuesto turismo/Pernoctaciones	Nº resp.	%
	Hasta 1 €	21	50,0%
	De 1 a 3 €	13	31,0%
	De 3 a 5 €	4	9,5%
	De 5 a 10 €	2	4,8%
	Más de 10 €	2	4,8%
	TOTAL	42	100%

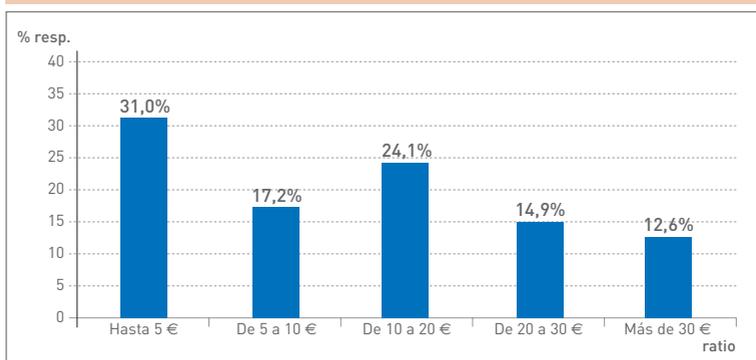
- **Ratio Presupuesto Turismo / Población residente municipio**

Este ratio nos indica el esfuerzo financiero que hace cada habitante del municipio / destino para promocionar y gestionar el turismo.

La media simple de la *relación del Presupuesto de Turismo / Población del municipio*, se situaría en 15 € por habitante, si bien como se observa existe una gran dispersión de valores.

TABLA 14	Ratio presupuesto turismo/Población	Nº resp.	%
	Hasta 5 €	27	31,0%
	De 5 a 10 €	15	17,2%
	De 10 a 20 €	21	24,1%
	De 20 a 30 €	13	14,9%
	Más de 30 €	11	12,6%
	TOTAL	87	100%

GRÁFICO 10 Ratio "Presupuesto Turismo/Población residente municipio" (en €)



- **Distribución del Gasto de los Entes de Gestión y Promoción Turística**

Se ha intentado hallar pautas de distribución del gasto de los Entes atendiendo a dos grandes conceptos:

- **Gastos de Estructura:**

Entendiendo por tales aquellos gastos fijos necesarios para hacer funcionar el Ente u organismo (personal, alquileres, gastos oficina, etc.) en los que el Capítulo "Gastos de Personal: Sueldos y Salarios" es el más relevante.

- **Gastos en Acciones.**

Gastos destinados a acciones, programas y proyectos concretos en los que las acciones promocionales se suelen llevar "la parte de león": publicidad, asistencia a ferias, workshops, etc.

Para la obtención de promedios más fiables y no distorsionados, se procedió a dividir en dos grupos de respondentes: los que incorporaban el gasto de personal en su presupuesto y los que no.

- El grupo de Entes que *sí incluye* a los gastos de Personal en sus presupuestos, (60 respuestas), *destina aproximadamente el 40% del presupuesto a cubrir Gastos fijos de estructura y el 60% está destinado a Acciones, Proyectos y Programas de actuación*.
- El grupo de Entes que *no incluyen* los gastos de Personal en sus presupuestos es mucho menos numeroso (19 respuestas), *observándose que aproximadamente el 20% del presupuesto va destinado a cubrir Gastos fijos de estructura y el 80% a Acciones, Proyectos y Programas*.

TABLA 15 Estructura de gastos (promedios)

	Total*	¿Incluye gastos personal?	
		Sí	No
Gastos Estructura	41,14 %	44,81 %	24,79 %
Gastos Acciones	66,39 %	60,02 %	83,89 %
Nº respuestas	87	60	19

[*] No suma 100 por redondeos y algunos pequeños errores de los respondentes.

- **Estructura de la financiación de los Entes de Turismo.**

- Destaca el absoluto predominio de los *fondos públicos* (87,2 %) *como fuente de financiación*, y de éstos, los presupuestos municipales tienen un peso abrumador (67%).
- Otras fuentes de ingresos de este sector (con pesos muy inferiores) son las subvenciones o transferencias de otras instituciones públicas, o los ingresos de programas específicos (Planes de Excelencia o Dinamización).

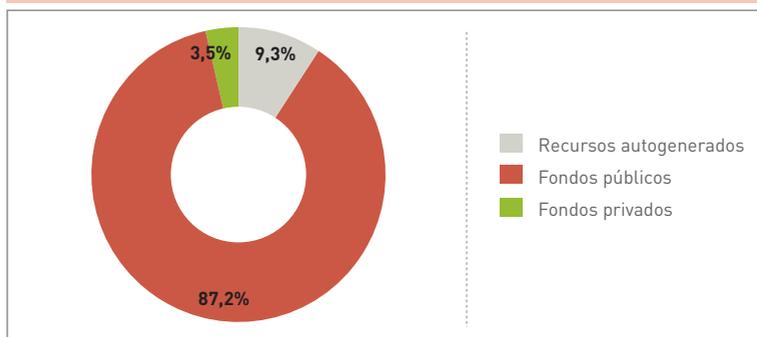
- La segunda fuente de ingresos son los *recursos autogenerados* por el propio Ente. Se trata de ingresos de cobros por servicios, concesiones, venta de merchandising, comisiones, publicidad, etc. Estos representan en promedio poco más el 9 % del total de recursos obtenidos por el Ente. Se concentra en unos pocos Entes, destacando Barcelona (con un 90% de sus recursos autogenerados), Salou, Cuenca o Ronda.
- Los *recursos externos privados* (Cámaras Comercio, Esponsorización, Asociaciones Empresariales, Empresas individuales) tienen un peso promedio muy débil (3,5%). La mayor parte de Entes no tienen ninguna aportación privada.

TABLA 16		Estructura de Financiación	%
		Recursos autogenerados	9,3
Recursos externos	Públicos	Presupuesto municipal	67,1
		Subvenciones o transferencias de otras instituciones	14,3
		Por programas específicos (Planes de Excelencia, etc.)	7,2
	Privados	Cámaras de Comercio	0,7
		Asociaciones Empresariales Sectoriales	0,7
		Sponsorización y Patrocinio	1,1
		Aportaciones individuales de empresas	1,0
TOTAL		101,4% (*)	

(*) No suma 100 por redondeos y algunos pequeños errores en las respuestas.
Nº de respuestas: 89

El cuadro nos muestra los *promedios porcentuales* de las fuentes de financiación del presupuesto de los Entes de turismo por tipo de recursos aportados, formando una estructura “tipo” de la financiación de los municipios encuestados.

GRÁFICO 11 Estructura de Financiación (promedio en %)



Lecciones y recomendaciones para el desarrollo de modelos de gestión turística local

5.1. Introducción

- En base a las investigaciones y al análisis en profundidad de los “modelos de referencia”, se hace evidente que no hay fórmulas ideales y universales de modelos de gestión turística ya que cada uno de ellos, especialmente los más exitosos, son fruto de un proceso de adaptación a las circunstancias específicas de cada ciudad: tipología del destino, importancia del turismo en la economía local, tejido asociativo sectorial, objetivos de política económica local, etc. Cuanto mayor es la adaptación, mayores son las posibilidades de éxito. En definitiva se trata de hacer “trajes a medida” y no confección en serie.
- Otra característica derivada de la anterior es que no son *modelos cerrados*, sino que son fruto de la combinación de soluciones concretas a los diversos ámbitos que definen cada modelo (jurídico, representativo, organizacional, financiero, etc.). Es por ello, que vemos casos reales con gran coincidencia en las soluciones dadas en el ámbito jurídico y en cambio con grandes diferencias en las respuestas dadas al ámbito financiero.
- Es a partir de este *enfoque modular por ámbitos de actuación* en donde el análisis de los casos e investigaciones realizadas nos permite obtener conclusiones y lecciones respecto a cada uno de ellos: su aplicabilidad, sus pros y contras y formulación recomendaciones que puedan servir de referencia a un municipio que se plantee desarrollar o transformar su modelo de gestión turística. En el bien entendido que ha de desarrollar “*su propio modelo*” a partir de encontrar el enfoque y respuesta idónea a cada módulo o ámbito de actuación, para:
 - Que sea el modelo más adaptado a su realidad turística y socioeconómica
 - Que sea un modelo aplicable o “implementable”.
 - Que sea flexible, que deje la puerta abierta a su adaptación a las necesidades futuras, derivadas tanto de cambios en el entorno como derivados de la propia evolución del modelo.
- En este *análisis modular* a efectos prácticos, se han considerado los siguientes ámbitos o módulos de análisis:
 - Fórmula jurídica e institucional
 - Funciones y competencias asumidas
 - Órganos de gobierno y representación
 - Organización e instrumentos de gestión
 - Financiación
 - Otros factores clave

5.2. Ámbito - Fórmula jurídica e institucional

5.2.1. Consideraciones previas

Una de las decisiones más importantes para la constitución o adaptación de un Ente de Gestión turística local, es la fórmula jurídica por la que se registrará. Esta elección condicionará su futuro, dado que es una decisión estratégica que debe tener vigencia para un largo periodo de tiempo, ya que no son habituales (ni aconsejables) cambios frecuentes en el marco jurídico e institucional.

Existe una gran variedad de fórmulas, disponibles bajo dos grandes categorías jurídicas:

- unas propias del *derecho público o administrativo*
- otras propias del *derecho privado*

En principio parece que esta última categoría establece un marco jurídico más favorable para la participación del sector privado, si bien también se encuentran fórmulas en el ámbito del derecho público (Consortios) que permiten un adecuado grado de participación.

Dado el carácter de este estudio, nos centraremos en las fórmulas jurídicas más relevantes, agrupando además las que pueden tener denominaciones distintas (Institutos Municipales, Patronatos Municipales, etc) pero que por sus características, a efectos prácticos son jurídicamente idénticas.

Las fórmulas que analizaremos son:

- De Derecho Público:
 - *Integrado en la propia administración municipal, sin personalidad autónoma:* Área o Servicio, Alcaldía, Concejalía propia, Concejalía compartida.
 - *Organismo autónomo de carácter administrativo:* la forma típica es la de Patronato, pero también puede tener la denominación de Instituto Municipal, Fundación Pública (que no debe confundirse con Fundación privada).
 - *Consortio:* Fórmula cada vez más utilizada por los Entes mixtos, ya que a pesar de su carácter de derecho público, permite una participación privada plena.
- De Derecho Privado:
 - Sociedad Mercantil de responsabilidad limitada (SA. SL)
 - Fundación privada
 - Asociación privada

5.2.2. Integrado en Administración Municipal (sin otros Entes)

DESCRIPCIÓN:

Nos referimos a aquellos casos en que la gestión turística está totalmente integrada en la organización municipal, sin la existencia de otros órganos autónomos o independientes. Las variantes que puede adoptar van desde considerar el turismo como un simple Servicio o Departamento sin Concejalía propia, la Concejalía compartida (casos más habituales con: Cultura, Promoción Económica o con Deportes), Concejalía propia de Turismo, e incluso dependencia directa de la Alcaldía.

SITUACIÓN:

- Es el modelo más tradicional y propio en general de municipios en que el turismo o bien tiene poca relevancia o si la tiene, no se ha seguido una política "pro activa" en dicho campo.
- La creación de una Concejalía de Turismo (propia o compartida) suele ser el primer paso a seguir cuando un municipio quiere dar prioridad al turismo: Pamplona y Málaga aún están dentro de esta fórmula.
- Las razones que se alegan generalmente para mantener esta fórmula suelen ser:
 - Exclusividad de gestión turística bajo control público
 - Inercia administrativa y funcional
 - Insuficiente masa crítica que justifique crear un Ente autónomo (público o mixto)
 - El turismo es decisivo para el municipio y debe depender directamente de la Alcaldía [condiciona toda la política municipal].

PROS (+)

- Facilidad de implementación y adaptación dentro del sistema administrativo municipal.
- Control municipal de todos los aspectos de la política turística, sin interferencias.

CONTRAS (-)

- La falta de agilidad de los procedimientos administrativos lo hace poco operativo para acciones que requieren respuestas rápidas (p.e. en marketing y promoción).
- Imposibilidad jurídica de incorporar al sector privado en los procesos de toma de decisión (salvo en canales informales o consultivos).
- Imposibilidad o graves dificultades para tener mecanismos estables y regulares de aportes de fondos privados y de realizar operaciones comerciales y de autogeneración de fondos.
- Escaso atractivo para el sector privado para participar (aunque sea con carácter consultivo) en la política y gestión turística municipal de forma significativa.

RECOMENDACIONES:

- El disponer de una Concejalía y Área de Turismo es una condición necesaria (para tener reconocimiento y liderazgo político) pero no suficiente para un municipio en que el turismo es un sector estratégico.
- Aconsejable solo para una primera fase de desarrollo turístico, para aquellos municipios con poca masa crítica o para los que el turismo no es un sector estratégico.

MÁLAGA: De un modelo tradicional a un modelo mixto avanzado

- Hasta el presente, el modelo de gestión turística de Málaga, ha sido el más clásico y tradicional, ya que ni siquiera hay constituido ningún organismo autónomo tipo Patronato. La gestión depende directamente de una Concejalía de Turismo propia que se creó en 2003. A raíz de la entrada del nuevo Consistorio en Junio de 2007, se vuelve a la fórmula de Concejalía compartida, en este caso "Turismo y Deportes".
- El servicio administrativo que se encarga de la gestión, dependiente de esta Concejalía, es el Área de Turismo del Ayuntamiento, cuya estructura operativa y funcional se está adaptando a la filosofía propia de los Clubs de Producto y Jefes de Producto, si bien hay que tener en cuenta también, los condicionantes que imponen el hecho de ser un departamento administrativo regido por los criterios propios de la función pública. El presupuesto de dicha Área de Turismo (4,7 Mill. € en 2006) se financia únicamente a través del presupuesto municipal, que cubre el 100% de los gastos.
- Málaga ha recorrido un largo camino en muy poco tiempo, desde 2003 en que inicia su nueva política turística, hasta el presente. Los logros en incremento de capacidad y nivel de la oferta hotelera y en el incremento del número de turistas han sido espectaculares. También han sido importantes los logros en posicionar la ciudad en el mapa como destino turístico con identidad propia diferenciada de la Costa del Sol.
- Todo ello ha sido posible porque si bien hasta hoy no ha habido un Ente autónomo de Turismo, al Área de Turismo del Ayuntamiento se le ha profesionalizado y se han dado los medios suficientes, sentando las bases para ulteriores transformaciones del marco jurídico – administrativo.
- Otro factor que explica este éxito, es que se ha logrado implicar al sector privado en la política turística municipal, y aunque hasta el momento no ha habido aportes financieros privados, sí que han sido frecuentes los aportes "en especie" para las acciones concertadas de promoción turística. Este factor de mentalización del sector privado ha sido muy importante.
- Cara al futuro inmediato, Málaga está planeando dar un salto cualitativo importante creando un nuevo Ente de carácter mixto (publico- privado) con una filosofía participativa paritaria (50% público – 50% privado), para lo cual el Ayuntamiento y el sector empresarial (Cámara de Comercio, Asociaciones Empresariales, etc.) ya han establecido unos principios de acuerdo.
- La creación de este Ente, posiblemente en forma de Sociedad Anónima Mixta, permitirá la plena coparticipación financiera y de gestión del sector privado y el disponer de un instrumento de gestión más ágil y funcional que el actual, que ha evidenciado sus limitaciones.

5.2.3. Organismo autónomo municipal (Patronato municipal y similares)

DESCRIPCIÓN:

- Nos referimos a un Ente de derecho público con personalidad jurídica propia pero dependiente del organigrama municipal. Esta figura es la que suele amparar a los Patronatos Municipales de Turismo, si bien a veces tiene otras denominaciones: Instituto Municipal de Turismo (Elx/ Elche), Fundación Pública (Zaragoza).
- Suele ser la fórmula más utilizada por los municipios para dar un paso hacia una mayor autonomía de la gestión turística. Dependen de la Concejalía de Turismo y/ o de la Alcaldía, que tiene el control del Ente y se financian casi totalmente con fondos públicos.
- Permiten una cierta participación privada en los órganos de representación aunque su designación suele depender del poder municipal y también permiten una financiación privada, aunque marginal.
- La denominación más habitual es la de " Patronato " con la consideración jurídica de "organismo autónomo de carácter administrativo".
- Actualmente existe una nueva figura jurídica que desde 2003 sustituye a los "organismos autónomos de carácter comercial, industrial y financiero", las EPEL: Entidad Pública Empresarial Local, para entidades públicas que prestan servicios o bienes susceptibles de contraprestación económica. Es una figura jurídica de carácter público pero que en sus relaciones de contratación se rige por el derecho privado. Podríamos decir que está entre el organismo autónomo de carácter administrativo y la Empresa Municipal. La recién creada Agencia de Turismo de Sitges ha optado por la EPEL.

SITUACIÓN:

- Es la fórmula con personalidad jurídica propia más utilizada por los Entes de Gestión Turística, a nivel municipal y también provincial.
- Implica un cierto nivel de autonomía en la gestión turística, suele ser utilizada por los municipios en los que el turismo tiene una importancia estratégica significativa y que todavía no han evolucionado hacia fórmulas más participativas. Ejemplos de ciudades españolas que utilizan esta fórmula: Zaragoza, Alicante, Salou, Elche.

PROS (+)

- Fácil de crear desde la Administración Pública.
- Implica un primer paso para una mayor autonomía de la gestión turística y favorece su visualización, especialmente cuando la iniciativa privada es débil.
- Flexibilidad con respecto a las fórmulas de representación, permite la entrada al sector privado independientemente de sus aportes económicos.
- Subordinada a la autoridad municipal (Alcaldía/ Concejalía).
- Transparencia al estar sujeta al derecho y a la contabilidad pública (Las EPEL están sujetas a contabilidad pública y privada).

CONTRAS (-)

- Falta de agilidad en la gestión y la contratación al estar sujeto a derecho público. (Inconveniente atenuado en las EPEL).
- Enfoque funcional y burocrático en su personal y organización interna.
- Dominio del poder municipal, poco estimulante para la participación privada, generalmente de carácter testimonial o consultivo.
- No puede participar en sociedades mercantiles.

RECOMENDACIONES:

- Puede ser un instrumento útil cuando hay liderazgo público especialmente en las primeras etapas de desarrollo turístico y cuando la iniciativa y el asociacionismo privado son muy débiles. Al poder dar representación a la iniciativa privada, independientemente de sus participación económica, se está facilitando de forma progresiva esta participación y diálogo. En todo caso, hay que evitar la tendencia a hacia la burocratización y a la politización.
- Las EPEL pueden ser una fórmula interesante para una evolución progresiva hacia modelos más flexibles y orientados al mercado.

ELCHE- ELX: La gestión de equipamientos como soporte a la dinamización turística

- Entre las características más destacables de TURISME D'ELX encontramos el elevado grado de involucración en la gestión directa de equipamientos y servicios turísticos de la ciudad, entre ellos el Centro de Congresos, el Centro de Visitantes del Palmeral, el camping municipal y las playas y la representación del Misteri d'Elx, declarado Patrimonio de la Humanidad.
- Todo esto significa que los recursos autogenerados por el Ente representen un 22% del presupuesto total, siendo el resto financiados con cargo al presupuesto municipal.
- La ciudad de Elche a pesar de tener recursos turísticos reconocidos como por ejemplo el Palmeral, no había desarrollado hasta muy recientemente una estrategia turística para aprovechar al máximo sus oportunidades ya que el sector industrial era el que determinaba el peso económico de la ciudad.
- Bajo la fórmula jurídica de Organismo autónomo, el INSTITUT MUNICIPAL DE TURISME D'ELX, (similar a un Patronato) fue creado en el año 2002 con el fin de implementar las nuevas estrategias municipales, en que el turismo pasa a ocupar un lugar preeminente, aunque se rige por una Junta Rectora formado exclusivamente por concejales.
- Con objeto de integrar progresivamente al sector privado se creó un Consejo Asesor del Ente, en el que están representados los sectores económicos y sociales vinculados al turismo.
- Tienen un convenio de colaboración con la asociación de empresarios turísticos AETE para la promoción y comercialización de "turismo de congresos", con una aportación empresarial del 33% del presupuesto dedicado a este producto.

CONSORCIO DE PLAZAOLA (Navarra): Un Consorcio paritario en un destino de montaña

- El Consorcio Turístico de Plazaola es una asociación sin ánimo de lucro formada por:
 - 6 Ayuntamientos: Areso, Basaburua, Larraun, Leiza, Lekunberri y Iza-Gulina. Poblaciones con un total de 8.000 habitantes. situados a lo largo de la antigua vía de FFCC de vía estrecha Pamplona – San Sebastián, en el noroeste de Navarra, lindando con el País Vasco.
 - 4 Asociaciones privadas empresariales: Hostelería, Casas Rurales, Artesanos y Actividades diversas, que reúnen a un total de 130 asociados.
- En 1994 se crea el Consorcio liderado por el Ayuntamiento de Lekunberri al amparo de una política sistemática de apoyo a este tipo de instituciones impulsada por el Gobierno de Navarra como instrumento de desarrollo local rural.
- Una de las mayores dificultades que ha tenido que vencer el Consorcio es la falta de masa crítica tanto del sector público (el mayor ayuntamiento, Leiza, tiene tan solo 1.300 habitantes) como del sector privado, formado mayoritariamente por casas rurales.
- Una de las claves de su consolidación es el sistema de representación paritario en los órganos de gobierno. En el Consejo de Administración la representación es de 50% Ayuntamientos – 50% Asociaciones privadas. Esta participación equitativa e igualitaria es una de las claves de éxito del proyecto entre el sector privado. La búsqueda de resultados concretos y tangibles, también ha sido determinante para las adhesiones del sector privado y para vencer posibles rivalidades políticas intermunicipales.
- Si bien el peso más importante de su financiación todavía recae en las subvenciones del Gobierno de Navarra, es de destacar que las aportaciones de sus asociados privados (10,7%) han ido ganando terreno así como las aportaciones de los Ayuntamientos (26,5%). También es de destacar que un 10% del presupuesto son recursos autogenerados por la tienda (merchandising propio, venta de productos artesanales y de la tierra).

5.2.4. Consorcio

DESCRIPCIÓN:

- Fórmula jurídica del derecho público (Regulada por la LBRL) con personalidad jurídica propia, resultado del acuerdo de una o varias administraciones públicas (locales, autonómicas, etc.) y entidades privadas sin ánimo de lucro (Cámaras de Comercio, Empresariales o Sociales, Fundaciones privadas, etc.), para un fin de interés público.
- Es una fórmula muy flexible que ofrece muchas posibilidades para adaptarse a las necesidades particulares de cada caso, ya que gran parte de su sistema de funcionamiento se deja al acuerdo de las partes en la redacción de los Estatutos. Tiene potestad de participar en sociedades mercantiles. Por otro lado su carácter público le confiere también algunas ventajas y potestades (de establecer tributos y precios políticos, inembargable, exención impuesto sociedades, etc.)
- Otra característica es la capacidad de financiarse tanto como Ente público (transferencias, tributos, precios públicos, etc) y también como Ente privado a través de actividades comerciales.

SITUACIÓN:

- Estas características han hecho que si bien esta fórmula todavía sea minoritaria (sólo 10 de los 105 Entes que han contestado la encuesta la utilizan), se utilice ya por municipios de éxito que buscan un Ente de carácter mixto con un alto grado de implicación privado.
- El éxito del caso Barcelona, ha contribuido a “ponerlo de moda” en los destinos en que el turismo es un sector estratégico y se busca al máximo la unión de sinergias público – privadas, de tal forma que bastantes municipios se están considerando implementar esta fórmula. Sevilla también es otro modelo de referencia, como lo son los Consorcios de Desarrollo turístico de Navarra, en especial el de Plazaola- Lekunberri.

PROS (+)

- Facilidad para integrar sinergias públicas y privadas (sin ánimo de lucro) en torno a un objetivo común.
- Su creación no exige formalismos y se rige por la simple conjunción de las voluntades que intervienen materializadas en los Estatutos.
- Goza de privilegios propios de las Administraciones públicas: inembargabilidad, potestad para recaudar ingresos (tasas, contribuciones especiales), fijación de precios públicos, puede recibir subvenciones y ayudas públicas, exención del Impuesto de Sociedades.
- Puede participar en empresas privadas y realizar a través de éstas actividades mercantiles con ánimo de lucro, que directamente no podría llevar a cabo.
- Diversidad de fuentes de financiación tanto las propias de un Ente público como las propias de un Ente privado.
- Total flexibilidad en definir su régimen interno, especialmente los sistemas de representación y gobierno.
- Disminuye el peligro de politización del Ente al reducir la dependencia del sector público.
- Transparencia en la gestión, al estar sometida al Plan de Contabilidad de las Administraciones Públicas.

CONTRAS (-)

- Al ser una entidad de derecho público, está sometida a un régimen de tutela por parte de las Administraciones Autonómicas
- Sujeción al Plan de Contabilidad de las Ad. Públicas menos ágil que el de las empresas privadas.
- Ciertas limitaciones administrativas en materia de personal y contratación.
- Sólo pueden formar parte del Ente consorciado entidades privadas sin ánimo de lucro, no las sociedades mercantiles.

RECOMENDACIONES:

- Por su flexibilidad y posibilidades es una fórmula idónea para destinos turísticos que busquen una gran implicación del sector privado tanto en la gestión como en la financiación. Sin embargo, para que tenga éxito, se requiere al menos dos requisitos:
 - Que el sector público este dispuesto a compartir o ceder poder
 - Que el sector privado esté articulado institucionalmente y dispuesto a comprometerse a fondo tanto en la gestión como en la financiación.
- No es casualidad que bajo esta fórmula se encuentren los ejemplos más relevantes de representación paritaria o equilibrio de poderes (público- privado) como son Barcelona o Plazaola.

5.2.5. Sociedad Mercantil

DESCRIPCIÓN:

- Fórmula utilizada por parte de las administraciones públicas para desarrollar ciertas actividades, aunque éstas no tengan ánimo de lucro, basta con que tengan “un fin común compartido con otros socios”.
- En muchos países europeos la legislación distingue expresamente este tipo de sociedad denominándolas “Sociedades Anónimas sin ánimo de lucro”, fórmula a la que se acogen los Entes de Gestión y Promoción Turística modélicos por su gestión.
- Se rigen por las normas del derecho privado, si bien cuando el capital es total o mayoritariamente público, están sujetas a ciertas limitaciones y controles según lo dispuesto por la Ley de Administraciones Públicas. Contablemente siguen las normas de la empresa privada, pero su inspección se realiza por la Intervención Local.
- Esta fórmula es especialmente utilizada en la realización de actividades y servicios que requieran agilidad y flexibilidad, como las contrataciones de carácter comercial y mercantil, por lo cual su ámbito de actuación es muy amplio.

SITUACIÓN:

- Si bien en España esta figura se usa ampliamente por parte de la Administración local, especialmente para la prestación y cobertura de determinados servicios públicos (transporte, aguas, vivienda, urbanismo, etc.) en el área de Turismo su aplicación es más limitada y más reciente, aunque creciente.
- De los 105 municipios que han contestado la encuesta, 8 dicen utilizar la fórmula “empresa municipal 100%” y 4 la fórmula “empresa mixta”. Como ejemplos destacados de empresa totalmente municipal tenemos: Santiago de Compostela, San Sebastián, Lloret y de “empresa mixta”: Gijón y “Tenerife Turismo”.
- A nivel internacional, la mayor parte de las ciudades con modelos más avanzados utilizan la fórmula de “*Sociedad Anónima sin ánimo de lucro*”: Londres, Ámsterdam, Berlín, Copenhague, Trentino, Goteborg, etc. Estas sociedades están concebidas como empresas de servicios que reciben una contraprestación por parte de sus clientes (incluso si el cliente es el Ayuntamiento).
- Es una fórmula muy idónea cuando hay una filosofía de orientación al mercado y a los resultados en actividades de interés público.

PROS (+)

- Mayor flexibilidad y agilidad en la gestión, organización y la contratación. Muy idónea para las actividades de marketing y promoción y para la prestación directa de servicios turísticos.
- Permite una mayor eficiencia y control en la prestación de estos servicios si comportan como contrapartida un precio.
- Su gobierno se rige por un principio muy claro de proporcionalidad con respecto al capital aportado.
- Permite una gran flexibilidad y adaptabilidad con respecto a la participación de los socios vía venta de acciones o ampliaciones de capital.
- Permite la participación directa de todo tipo de empresas privadas en el accionariado, lo cual puede ser muy útil para ampliar la base financiera y representativa.
- Posibilidad de incorporación del sector privado, como socio o como asociado, a cambio de módicas cuotas.
- Puede realizar actividades mercantiles y percibir ingresos por ello, diversificando sus fuentes de financiación.
- Enfoque y organización menos burocratizada (en principio) y personal laboral (no funcionarial) más idóneo para actividades comerciales.
- Marco jurídico más cómodo y comprensible para el sector privado, hecho que facilita su incorporación y participación.

CONTRAS (-)

- El principio de proporcionalidad del capital con respecto a la representación, puede ser un inconveniente para dar voz y voto al sector privado cuando éste es muy débil.
- Lo anterior también puede ser un inconveniente con respecto a las decisiones de estrategia y política turística, que no pueden quedar limitadas a los socios de la sociedad mercantil.
- Peligro de dar una imagen demasiado mercantilizada y al servicio de los accionistas de la Sociedad Mixta.
- Peligro de pérdida de transparencia al tener menores controles administrativos, lo que puede suplirse con una voluntad de transparencia informativa y contable.
- No queda del todo exenta de la supervisión, procedimientos y control de la Administración Pública, en los casos en que la participación pública es mayoritaria.
- La fórmula de sociedad mercantil no evita por sí sola el peligro de burocratización.
- No puede ejercer la autoridad propia de las administraciones públicas.

RECOMENDACIONES:

- La Sociedad Municipal Mixta por su flexibilidad y agilidad es una fórmula muy idónea para los Entes de promoción que tengan suficiente masa crítica y un sector empresarial maduro, fuerte y estructurado dispuesto a participar de forma importante en el Ente, tanto financieramente como en los procesos de decisión.
- Especialmente adecuada para las actividades de Promoción y Marketing, configurándose como una empresa de prestación de servicios a sus clientes / socios.
- Por su flexibilidad, la Sociedad Municipal 100% puede también ser idónea para aquellos procesos de los que se espera una incorporación gradual y progresiva del sector privado, y en y que éste es inicialmente, reticente a participar.

LA SOCIEDAD MIXTA DE TURISMO DE GIJÓN: Cómo crear un destino turístico a partir de una crisis industrial

- La ciudad de Gijón ha sido tradicionalmente el principal centro económico del Principado de Asturias, a pesar de no ser su capital político-administrativa. Era por tanto ciudad esencialmente industrial y portuaria y en ningún momento se pensaba en ella como destino turístico.
- La crisis de los puntales de la economía asturiana (carbón, siderurgia y astilleros) que se manifestó con toda su crudeza en la década de los 80's, tuvo especial incidencia en la ciudad. Es entonces cuando ésta apuesta por buscar alternativas a la crisis, alternativas que pasaban por convertirse en una ciudad de servicios, comercial y turística. Ello implicó un extraordinario esfuerzo por parte de la sociedad local, que ha sido culminado con éxito: Hoy en día Gijón ha conseguido cambiar su imagen de "no destino turístico" de hace una década, hacia un posicionamiento como destino para el Turismo urbano- cultural y de Reuniones y Congresos de calidad, asociado a una imagen de ciudad innovadora y moderna. Este nuevo posicionamiento es fruto tanto de la mejora de la oferta como de la intensa labor promocional realizada por la Sociedad Mixta de Turismo de Gijón.
- Previo a la creación de la Sociedad Mixta en 1993, no existía ningún Ente u organismo (Patronato, etc.) dedicado al turismo, ya que ni siquiera había una Concejalía con atribuciones en esta área. Al no estar condicionado por el pasado permitió crear un Ente de Gestión con una forma muy avanzada: Sociedad Anónima Mixta, fórmula que consideran que ha sido un acierto pues permite una gestión muy flexible y ágil y que es una de las claves del éxito alcanzado.
- La Sociedad Mixta está controlada por el Ayuntamiento que es quien dispone de la mayoría del capital (60%) y está participada por: la Cámara de Comercio de Gijón (20%), la Asociación Empresarial de Hostelería de Gijón (6,7%), Unión de Comerciantes de Gijón (6,7%) la Unión Hotelera del Principado de Asturias (6,7%). Esta participación e involucración del sector privado se consiguió gracias a una constante y perseverante labor de dialogo y comunicación y dando un enfoque muy profesional a la Sociedad Mixta fijando objetivos y resultados.
- El peso de la financiación de su presupuesto ordinario (2,5 Mill. € en 2006) se apoya mayoritariamente en los recursos públicos, principalmente el presupuesto municipal (87%). Cara al futuro se prevé aumentar la participación financiera por parte del sector privado especialmente vía acuerdos o convenios por proyectos o programas con objetivos y alcances predeterminados.

5.2.6. Fundación

DESCRIPCIÓN:

- Es una organización sin ánimo de lucro, constituida por personas físicas o jurídicas (públicas o privadas) para cuyo sostenimiento se afecta un patrimonio de forma permanente y cuyos fines han de ser necesariamente de interés general. Se trata de una figura jurídica sometida al derecho privado, por lo que tiene facilidad para contratar, de forma directa e indirecta a través de sociedades mercantiles participadas.
- Es una fórmula que utilizan algunos Entes mixtos ya que tiene la agilidad del derecho privado, puede realizar actividades mercantiles y sus fines son de interés general.
- Además del patrimonio inicial puede financiarse a través de aportaciones periódicas de sus patronos, las aportaciones de socios protectores (no patronos), los ingresos de sus actividades comerciales y por transferencias, subvenciones y donaciones.

SITUACIÓN:

- Es una fórmula que utilizan 7 de los 105 municipios turísticos españoles entrevistados. Como casos de referencia de fundaciones de carácter mixto (con mayoría pública) se pueden citar Cuenca y Valencia.

PROS (+)

- Está sometida a las normas del derecho privado: agilidad en la gestión y contratación.
- Puede tener sociedades participadas de carácter mercantil, lo que le da todavía más flexibilidad y alternativas.
- Pueden constituir las tanto personas físicas como jurídicas, públicas o privadas, lo cual abre muchas posibilidades de participación en los Entes de carácter mixto. Además de los socios- patronos, se pueden crear otras figuras como la de asociados o protectores, que aportan cuotas periódicas.
- Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias.
- Tanto la propia Fundación como sus patronos o aportadores disfrutan de importantes incentivos fiscales, hecho que facilita la participación privada.

CONTRAS (-)

- Está sometida a fuerte control, tutela y fiscalización por parte de la Administración Pública (Protectorado) con el objeto de que sus actividades se ajusten a los fines de interés general especificados en su objetivo fundacional. Esto puede introducir algún grado de burocratización.
- En principio, debe depender para su supervivencia económica del patrimonio inicial, lo cual sería un factor limitativo y de incertidumbre financiera para un Ente con expectativas de crecimiento en su actividad. Sin embargo este inconveniente se puede obviar, mediante un acuerdo o contrato entre los fundadores para que se obliguen a aportar periódicamente nuevos recursos.

RECOMENDACIONES:

- Es una figura jurídica, que es útil para la creación de Entes mixtos de Gestión Turística por sus evidentes ventajas. Es especialmente adecuada para aquellos municipios en que existe un sector privado maduro y sólido, ya que es condición necesaria un alto grado de implicación y compromiso del sector privado desde su fase inicial.

VALENCIA: Un ejemplo exitoso de Fundación

- Valencia ha tenido un elevado ritmo de crecimiento turístico en los últimos años, teniendo en cuenta que partía de un nivel muy bajo. En 2006 se recibieron 1,6 millones de turistas, y su Ente de gestión y promoción turística, Turismo Valencia Convention Bureau, creado en 1992, ha tenido un papel clave en dicho desarrollo turístico.
- La estrategia de desarrollo turístico seguida, se ha basado en la incorporación de los grandes equipamientos que se han ido construyendo (Ciudad de las Artes y las Ciencias, Instituto Valenciano de Arte Moderno, Palacio de Congresos, etc.) y en una segunda fase, en la organización de macro eventos como la regata America's Cup o el futuro Circuito Urbano de Fórmula 1.
- Es un claro ejemplo en que la adopción de fórmula de Fundación privada se ha revelado muy útil y eficaz. Esta Fundación cuenta como patronos al Ayuntamiento, la Cámara de Comercio, Feria de Valencia y Confederación Empresarial Valenciana. Se nutre además de más de 160 protectores de la Fundación entre los que se encuentran empresas de hostelería, agencias de viajes, transporte, empresas de comunicación, restaurantes, etc. Estos miembros protectores están representados en los órganos de dirección: Patronato y Consejo Permanente.
- La aportación económica del sector privado (mediante cuotas y convenios) alcanzará un 15% del presupuesto total de 2008, previéndose además un 15% de recursos autogenerados.
- Uno de los principales objetivos de la Fundación ha sido posicionar claramente a Valencia como destino de turismo urbano y de congresos, es decir posicionar la ciudad como una marca plenamente reconocida.
- Otro punto al que Turismo Valencia ha dado prioridad es la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la promoción y comercialización de la ciudad. Cabe destacar la calidad de su página web y la incorporación en dicha página de otra de las actividades prioritarias: los resultados del Observatorio Turístico, como instrumento de "inteligencia de mercado" que permite tener una base objetiva para establecer las estrategias y planes de futuro.
- TURISMO VALENCIA entiende que disponer de un Ente de gestión solvente, con recursos y con continuidad en el tiempo, es un elemento clave de competitividad del destino.

5.2.7. Asociación Civil

DESCRIPCIÓN:

- Es una figura jurídica de derecho privado y cuya última regulación corresponde a la Ley 1/2002 de 21 de Marzo. Por Asociación Civil se entiende a la agrupación permanente de personas físicas o jurídicas (públicas o privadas) que persiguen un fin común, sea de interés particular o general, sin ánimo de lucro, guiada por una organización a la que se le reconoce personalidad jurídica.
- Se financia, en principio, en base a las cuotas de sus socios, aunque pueden recibir otras fuentes de ingresos, incluyendo subvenciones y transferencias. Dado que la ley enfatiza claramente el carácter de institución sin ánimo de lucro, en la práctica pueden tener ciertas dificultades para realizar directamente ciertas actividades comerciales.

SITUACIÓN:

- Si bien en el ámbito del turismo es una figura jurídica utilizada para la representación de intereses sectoriales (Asoc. Empresariales Sectoriales, etc.), es utilizada hoy en día como figura jurídica para los Entes de Gestión y Promoción, aunque ello no siempre ha sido así.
- Dado que para su constitución se requiere la iniciativa privada (a la cual pueden adherirse entidades públicas), esta figura ha sido protagonista hace unas décadas, cuando las escasas iniciativas para crear Entes de promoción turística, correspondían a la iniciativa privada y cuyo exponente eran los CIT 's (Centros de Iniciativas Turísticas).
- La Asociación Civil privada se está utilizando actualmente, en determinados ámbitos territoriales de carácter supra- municipal, (valle, comarca, etc.) en especial por parte de algunos destinos turísticos emergentes de montaña o rurales en los que el sector privado siente la necesidad de asociarse y en cambio no tiene un marco administrativo territorial que encaje en sus necesidades. La existencia de programas específicos europeos de desarrollo rural y de montaña ha favorecido este fenómeno asociativo.
- Este nuevo modelo de asociacionismo turístico privado, se caracteriza por la iniciativa y peso de la gestión privados, si bien también se integran como asociados entidades públicas (municipios, diputaciones, etc.). La financiación es esencialmente de carácter público, derivada de trasferencias y subvenciones de programas de desarrollo rural y de montaña. Como modelos de este nuevo asociacionismo privado tenemos la Asociación Garrotxa Terra d'Accolliment, o la Asociación Turística de la Comarca de la Jacetania.

PROS (+)

- Permite vehicular la energía y las inquietudes del sector privado y la sociedad civil 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.
- El sector privado tiene el predominio e iniciativa en órganos de gestión.

CONTRAS (-)

- En general son muy débiles económicamente al basar su financiación esencialmente en cuotas de sus asociados y en transferencias y subvenciones para programas específicos. Una vez finalizados estos programas, tienen dificultadas si no se transforman en otras fórmulas que aseguren una financiación más estable y continuada.

PROS (+)

- Permite adaptar la asociación a los límites naturales del destino (valle, comarca, ruta, etc.) al margen de las divisiones administrativas.
- Puede beneficiarse de importantes programas específicos de desarrollo, especialmente programas europeos.
- Si son declaradas de utilidad pública, gozan de importantes ventajas fiscales.

CONTRAS (-)

- El énfasis que hace la ley en su carácter no lucrativo puede ser un obstáculo para que pueda ejercer determinadas actividades mercantiles y comerciales, condicionando también su contabilidad y gestión.

RECOMENDACIONES:

Es una fórmula que puede ser útil para aglutinar energías e iniciativas, especialmente en determinados ámbitos territoriales en condiciones de beneficiarse de programas especiales de desarrollo, cuenten con una iniciativa privada joven y emprendedora, y estén en sus fases iniciales de desarrollo. A partir de este impulso inicial y finalizados estos programas especiales, habría que pensar en fórmulas (consorcios, empresas, etc.) que incorporen un mayor grado de compromiso de los Entes públicos locales en su gestión y financiación.

LA GARROTXA. Implicación de gestores de espacios naturales en el turismo sostenible

- La comarca catalana de La Garrotxa, en la provincia de Girona, está bien dotada de recursos pero su orientación a la actividad turística es muy reciente. Su potencial turístico es elevado debido a la calidad de los paisajes, al Parque Natural de la Zona Volcánica, al patrimonio histórico y cultural que incluye conjuntos monumentales y pueblos típicos, así como a su rica y variada gastronomía.
- Para estimular un modelo de desarrollo turístico sostenible basado en el turismo de naturaleza, se constituyó en 1996 un Ente de promoción y gestión turística Garrotxa Terra d'Acolliment Turístic (nombre comercial: TURISME GARROTXA), impulsado por el Parque Natural de la Zona Volcánica, el Consejo Comarcal y el Gremio de Hostelería, bajo la fórmula jurídica de Asociación Privada sin ánimo de lucro. El liderazgo ejercido por los gestores del Parque Natural fue muy importante para la consolidación del Ente.
- Actualmente, 21 ayuntamientos de la comarca se han integrado al Ente, además de asociaciones empresariales locales (casas de colonias, turismo rural, actividades turísticas, empresas de senderismo, etc.).
- La apuesta por un turismo sostenible y de calidad ha conllevado a que la comarca ostente el liderazgo europeo en la aplicación de la Carta Europea del Turismo Sostenible en Espacios Protegidos.
- Otro de los aspectos relevantes de la gestión turística de Turisme Garrotxa ha sido su capacidad de utilización de fondos europeos (programas LEADER, PRODER, ADAPT, etc.) para financiar proyectos de desarrollo turístico y de soporte al tejido empresarial, con una estructura muy ligera y poco costosa.

5.3. Competencias y funciones de los Entes de Gestión

5.3.1. Consideraciones previas

La definición de las funciones y competencias de los Entes de Gestión turística local es un aspecto clave a tener en cuenta en el momento de establecer su estructura, ya que la condicionará a nivel de presupuesto, perfil de los recursos humanos a incorporar, dimensión, grado de implicación del sector privado, etc.

La evolución de los Entes de Gestión turística en nuestro país se ha caracterizado por la incorporación progresiva de nuevas competencias y más recientemente, por la especialización de algunos de ellos en ámbitos específicos. Así, si analizamos la estructura de los Entes de Gestión desde su creación por empresarios y comerciantes locales a principios del siglo XX, podemos observar que su función inicial era la de atender al flujo inicial de visitantes (servicios de información).

En los años 60 y 70, los Centros de Iniciativas Turísticas siguieron la misma filosofía, incorporando entre sus funciones, las primeras actividades de “propaganda turística” (promoción) y de organización de pequeños eventos en los destinos turísticos.

A partir de los años 80, los ayuntamientos democráticos amplían sus competencias e incorporan las actividades de información, promoción y planificación del destino turístico entre sus programas de actuación, algunas veces de forma individual y en otras, buscando la implicación del tejido empresarial (Patronatos, Entes mixtos, etc.).

En estos últimos años podemos observar, sobre todo a nivel internacional y en destinos de una cierta dimensión (grandes ciudades), una nueva tendencia hacia la especialización de estos Entes a través de la creación de organismos que se responsabilizan con carácter exclusivo de algunas de las funciones esenciales de la gestión turística del destino, tales como la promoción y comercialización, observatorio turístico, etc.

Los grandes ámbitos de competencia que asume un Ente de Gestión turística a nivel local podríamos dividirlos en los siguientes apartados:

- Información y atención al visitante.
- Promoción y Marketing.
- Planificación.
- Gestión de equipamientos y/ o servicios.
- Apoyo a la competitividad, incluyendo formación, fomento de la calidad, etc.

Del análisis de la encuesta de los Entes de Gestión Turística en España se desprende lo siguiente:

- Las funciones de promoción, información turística y planificación son prácticamente comunes a todos ellos, con índices de respuesta superiores al 80%.
- En cambio, las actuaciones relacionadas con el fomento de la calidad (64% de las respuestas) y la gestión de equipamientos y servicios turísticos (42% de las respuestas), tienen una incidencia mucho menor.

5.3.2. Funciones y ámbitos de competencia

Información y Atención al Visitante

- Tal como se ha indicado en el apartado anterior, la información y atención al visitante es una actividad común en la práctica totalidad de los Entes de Gestión y ha sido el origen de su creación. En la mayoría de los casos, la prestación de estos servicios condiciona de una forma importante la estructura y la gestión del Ente.
- Cabe destacar que las nuevas tecnologías de la información tienen una incidencia muy importante en este ámbito funcional. Los nuevos sistemas de información on-line, a través de la página web, puntos de información interactivos, la incorporación de contenidos informativos a través de PDA, teléfonos móviles, etc. y la edición digital de documentos informativos están produciendo una revolución importante en los métodos de trabajo.

Promoción y marketing

- Las tareas de promoción son las prominentes en todos los Entes de Gestión consultados en la encuesta: el 94% de respuestas manifiesta que realiza esta actividad. Hay que señalar que las acciones de marketing, promoción y comercialización se entienden de una manera muy amplia y cubren un abanico de actividades que van desde la promoción genérica del destino hasta un soporte a la comercialización de productos altamente especializados.
- Son este tipo de actividades las que despiertan más interés por parte del tejido empresarial y por tanto, una mayor predisposición a implicarse y a participar en su financiación.
- Los gastos destinados a estos apartados constituyen la proporción más elevada del presupuesto de los Entes, mientras que los gastos de estructura (personal, instalaciones, etc.) son relativamente más pequeños.

Planificación

- La mayor parte de los municipios encuestados integran la planificación entre las actividades que realizan. La participación del Ente en el diseño de una visión estratégica del desarrollo turístico de la ciudad resulta imprescindible, ya que es la base sobre la que se desarrollará el Programa de acciones a realizar en todos los ámbitos de competencia: promoción, organización de eventos, información, atención al visitante, etc.
- La mayoría de los Entes afirma que ejerce funciones de planificación aunque el nivel de desarrollo de estas funciones es muy diverso y va desde una planificación poco elaborada, pensada en el corto plazo y basada en la preparación del presupuesto anual, hasta un conjunto de instrumentos más propio de las corporaciones más desarrolladas (plan estratégico a largo plazo, planes operativos a medio y corto plazo, sistemas de evaluación de los objetivos, indicadores, etc.). La dimensión del destino y la importancia estratégica que tiene el turismo condiciona la complejidad de estos instrumentos.

Gestión de equipamientos y servicios

- En este aspecto el nivel de respuestas es mucho menor que en los apartados analizados previamente. Hay que destacar, como ejemplos relevantes:
 - En cuanto a equipamientos, la gestión de Palacios de Congresos (Valencia, Elche), Centros de Interpretación de Visitantes (Elche), museos (Lloret de Mar) como los más comunes.
 - En los municipios litorales la gestión de playas como una actividad importante en un conjunto de municipios, principalmente en el litoral levantino (Alicante, Elche, etc.).
 - En el caso de Elche, destaca la gestión de un camping municipal, muy poco frecuente en nuestro país pero muy habitual en destinos de Francia y otros países europeos.
 - En cuanto a servicios turísticos, los más comunes están relacionados con las reservas de alojamiento, bus turísticos (Barcelona, Valencia, etc.), trenes turísticos (Salou), y la venta de pasaportes para los visitantes (Visitor's Card) que se basa en aglutinar servicios culturales, comerciales, restauración, transporte, etc., que hagan más atractiva la visita a la ciudad (Tarragona, Barcelona, París, etc.).
- En los municipios más pequeños, donde hay menores oportunidades de prestación de servicios, destaca la organización de visitas guiadas, de actividades infantiles (ludotecas, guarderías de playa, etc.), la organización y comercialización de eventos gastronómicos, etc.
- La venta de merchandising es común a todo tipo de municipios y a pesar de que en nuestro país no está generalizada, sí que va aumentando de forma gradual.

Apoyo a la competitividad (formación, fomento de la calidad, inteligencia de mercado, etc.)

- En España estas actividades todavía son minoritarias (menos del 40% de respuestas) pero su incorporación en el ámbito competencial de los Entes de gestión va aumentando en la misma medida que aumenta la profesionalización de los mismos. Es evidente que para hacer una buena planificación del destino es necesario disponer de instrumentos que nos faciliten la información necesaria y que permitan evaluar la eficacia de las acciones que se van implementando.
- Entre las principales actividades incluidas en este ámbito, debemos destacar los observatorios turísticos que incluyen análisis cuantitativos y cualitativos de la actividad turística de la ciudad (satisfacción de los visitantes, ocupación turística, ingresos, empleo en el sector, así como estudios sobre mercados, productos, tendencias, etc.). Es decir, lo que llamaríamos “inteligencia” de mercado, esencial para la toma de decisiones, especialmente en el ámbito del marketing.
- Algunos de los Entes más evolucionados disponen de una estructura muy competitiva en este caso que, además de dar soporte a la toma de decisiones del Ente, se convierte en un referente para el propio sector privado (p. e.: Valencia).
- También están incluidas en este ámbito las actuaciones de fomento de la calidad turística y de formación y sensibilización del sector. (p. Ej.: formación La Garrotxa a través del programa Equal).

5.3.3. Modelos de organización de las funciones y competencias

En función de las competencias asignadas a los Entes de Gestión, podemos diferenciar dos modelos:

- El modelo integral (amplitud de funciones)
- El modelo especializado (funciones especialidades)

Modelo integral

DESCRIPCIÓN:

- En este modelo el Ente de Gestión local se responsabiliza de la mayor parte de las competencias relacionadas con la gestión del destino turístico descritas en el apartado anterior.

SITUACIÓN:

- Es el modelo dominante en los Entes de gestión local analizados en España. La práctica totalidad gestiona la actividad turística de una forma integral. Sólo en algunos casos, la gestión de algún producto muy específico, como por ejemplo, congresos y convenciones, puede quedar al margen de las competencias del Ente.
- Este modelo integral incluye en algunos casos, la gestión de equipamientos considerados como estratégicos en el modelo turístico del destino. Es el caso por ejemplo de Elche (con el Palacio de Congresos), Biarritz, Valencia, etc.
- En estas fórmulas de gestión integral hay un conjunto de competencias que son constantes en todos los Entes. Se trata de las acciones de información y atención al visitante, promoción y marketing y planificación del destino, mientras que el resto de competencias, o no son relevantes en la entidad o bien se ejercen a través de otros organismos.

PROS (+)

- Permite hacer un seguimiento de todo el proceso de desarrollo turístico del destino, desde el análisis de las oportunidades e inventario de recursos hasta la valoración que hacen los visitantes.
- Facilita la implicación del equipo de gestión en la estrategia global.
- Es el adecuado para organizaciones de tamaño mediano, con poca masa crítica, en las que es conveniente responsabilizarse de la gestión integral del destino.
- Permite la implicación del sector privado en todo el proceso de desarrollo turístico.

CONTRAS (-)

- La multiplicidad de acciones que significa este modelo puede dificultar el nivel de ejecución de algunas de ellas.
- Es difícil llegar a una especialización y nivel de conocimiento suficiente para cada uno de los ámbitos de actuación.
- El sector privado puede sentirse desmotivado al no ver resultados tangibles de su implicación.
- El riesgo de politización del Ente es más elevado al incluir entre estas funciones muchos aspectos relacionados con la gestión pública (equipamientos, servicios, etc.).

RECOMENDACIONES:

- Su utilidad está demostrada al ser el modelo de referencia en nuestro país. Incluso los Entes absolutamente especializados se iniciaron a través de un modelo de gestión integral.
- Es el modelo más apropiado para la gestión de destinos turísticos de tamaño pequeño y mediano en que el Ente es el principal motor de impulso del turismo, ya que permite mantener una visión global del proceso.
- Para evitar la dispersión de acciones, es importante disponer de instrumentos de planificación y gestión modernos: Visión Estratégica a largo plazo, planes operativos a medio y corto, sistemas de evaluación, etc.
- La organización por clubs de producto facilita la implicación del sector privado, al ser más tangibles los resultados obtenidos.

Modelo especializado

DESCRIPCIÓN:

- En este modelo el Ente de Gestión se responsabiliza de forma exclusiva de la gestión de un producto turístico específico o de unas competencias específicas de la gestión de un destino.

SITUACIÓN:

- En algunos destinos turísticos internacionales (grandes ciudades, etc.) se han creado departamentos con entidad jurídica propia para gestionar el marketing turístico de la ciudad. Es el caso de *Visit London*, empresa privada sin ánimo de lucro en la que participan la corporación municipal y socios privados, entre ellos un banco y una agencia de publicidad, y que se dedica sólo al marketing, convention bureau y grandes eventos.
- Otro ejemplo de este modelo es Amsterdam, en que la empresa privada responsable de la gestión turística se organiza a través de unidades de negocio que operan como empresas privadas (con personalidad jurídica propia), para gestionar ámbitos específicos.
- En el ámbito no urbano, encontramos un buen ejemplo en la sociedad Trentino SpA, responsable del marketing y comercialización turística de esta provincia autónoma.

PROS (+)

- Este sistema de organización permite conseguir el máximo de eficiencia para cada uno de sus ámbitos competenciales ya que el indicador de gestión del Ente es la obtención de resultados específicos y medibles.
- Facilita también la especialización de los recursos humanos en su ámbito de actuación.
- Permite al equipo participar en una gestión global del proyecto, en todas sus fases desde el análisis de las necesidades a la evaluación de los resultados.
- Facilita la implicación del sector privado al focalizar su participación en el Ente.
- Facilita la gestión económica-financiera y el control presupuestario.

CONTRAS (-)

- Es un sistema de organización que necesita de una masa crítica importante para conseguir su eficiencia. Esto ocurre habitualmente en grandes destinos.
- Dificulta una visión global de la evolución del destino por parte de los gestores.
- Obliga al sector privado a participar en diferentes entidades si quieren participar en la promoción de productos y mercados diferentes.
- Este sistema de organización puede conllevar que nuevas oportunidades de negocio, segmentos minoritarios en crecimiento, nuevos mercados, queden desatendidos por no ser rentables a los Entes especializados.

RECOMENDACIONES:

- Es recomendable para destinos de un tamaño importante en el momento en que se necesitan instrumentos ágiles y potentes de gestión y planificación turística.
- Es un buen instrumento para la implicación a nivel económico del sector privado.
- Para destinos de tamaño mediano y pequeño, el sistema de planificación debe pasar previamente por la concertación entre Entes de gestión local de un territorio determinado que trabajen en Red.

LONDRES: Un Ente altamente especializado

- La actual organización del Ente mixto de promoción "Visit London" arranca en el año 2001 en que el Alcalde de Londres decide dar un cambio radical a la organización del turismo de la ciudad, y se materializa jurídica y comercialmente en julio de 2003 en que adapta sus estatutos y cambia su nombre comercial al de "Visit London Ltd" dándole un enfoque muy empresarial, orientado a los resultados, y especializado exclusivamente en promover y "vender" la ciudad, con una fuerte presencia privada. Es por tanto un Ente especializado en el Marketing de la ciudad con unas funciones muy concretas en base a las cuales se ha organizado.
- Del resto de funciones propias de los Entes de Turismo, (planificación, oficinas de turismo, calidad, etc) se ocupa la Agencia de Desarrollo de Londres.(London Development Agency).
- La fórmula jurídica a la que se acoge es la de Sociedad por Acciones sin ánimo de lucro de carácter mixto, es decir con socios públicos (Alcalde, Agencia de Desarrollo, Great London Authority) y socios privados con diversas categorías, en función del nivel de sus cuotas. Actualmente hay unos 1.500 socios privados, y entre éstos no solo están las empresas hoteleras y de servicios turísticos, sino que los socios privados más importante son empresas no turísticas como el gran Banco HSBC o la agencia de publicidad Grey Group.
- La fórmula societaria, la especialización, la profesionalización del personal y la organización como si fuera una compañía privada de marketing, han sido claves para poder dar respuestas rápidas y ágiles a las necesidades del marketing turístico moderno. Destaca su alta eficiencia en la estructura de gasto, ya que los gastos de estructura (incluido personal) tan solo representan entre el 17-23%, quedando libre entre el 76 – 82% para acciones promocionales y de marketing. Ello ha permitido tener también una capacidad de reacción inmediata a acontecimientos imprevistos, como las diversas oleadas de atentados registradas en la ciudad en 2005 y 2007.

5.4. Órganos de representación y gobierno. Implicación del sector privado

5.4.1. Consideraciones previas

La implicación del sector privado en todas las funciones y competencias de los Entes de gestión es uno de los objetivos prioritarios de estos Entes. La propia naturaleza de la actividad turística *transversal, fraccionada entre múltiples actores, públicos y privados, de un territorio concreto* hace necesaria incentivar y conseguir su máxima implicación.

La necesidad de una mayor cooperación entre los sectores público y privado hace necesario buscar nuevos mecanismos para asegurar la implicación de los empresarios en el funcionamiento de los Entes gestores y su corresponsabilización en la financiación. De esta forma, observamos que en los Entes más evolucionados la importancia del empresariado es cada vez mayor llegando a ejercer el liderazgo en el diseño de las estrategias y en la aplicación de metodologías e instrumentos (Berlín, Copenhague, Manchester, etc.)

Sin embargo, no siempre la participación del sector privado en la toma de decisiones de los Entes de gestión implica una participación económica solidaria en su financiación.

Los mecanismos de representación del sector privado pueden ser muy diversos:

- desde una representación corporativa, a través de instituciones de amplia representación como es el caso de Cámaras de Comercio, confederaciones o asociaciones empresariales, etc.
- hasta una representación más fragmentada de los diferentes gremios y asociaciones con intereses en el sector turístico: gremios de hoteles, campings, apartamentos, actividades de ocio, comerciantes, etc. En este caso, la fragmentación es una buena forma de participación pero dificulta la toma de decisiones al surgir confrontaciones entre diferentes sectores.

En todos los supuestos, resulta imprescindible que los representantes de los diferentes sectores que participan en los órganos de gestión del Ente, lo hagan con el respaldo de sus gremios y éstos acaten y hagan suyas las decisiones aprobadas.

Los diferentes niveles de participación del sector privado los hemos clasificado en:

- Consultivo
- Minoritario
- Paritario
- Mayoritario

5.4.2. Consultivo

DESCRIPCIÓN:

- La participación del sector privado consiste exclusivamente en dar su opinión, presentar propuestas, participar en debates, análisis, etc. pero sin la capacidad de materializar esta opinión a través de un voto.

SITUACIÓN:

- Es una figura frecuente en los casos en que el Ente depende directamente del Ayuntamiento y se instrumenta un mecanismo de participación empresarial. Este es el caso por ejemplo, Salou, Pamplona, etc.
- También lo encontramos en Santiago de Compostela, donde la Sociedad Anónima municipal INCOLSA incorpora un consejo consultivo formado por representantes del sector privado con voz pero sin voto. Lo mismo ocurre en Elche, con un Instituto Municipal.
- En los casos de Zaragoza, Pamplona y Elche, en que hay una participación económica de un sector empresarial en un producto específico (Convention Bureau), este sector es el que conforma el organismo o consejo consultivo.

PROS (+)

- Facilidad de implantación y adaptación al sistema administrativo municipal.
- Evita las interferencias en la gestión del Ente, pero permite incorporar la visión del sector privado en la gestión del Ente y en la planificación de la actividad turística.
- El responsable político del Ente es el que propone los integrantes al Consejo consultivo, con lo que se evitan confrontaciones políticas o de intereses.

CONTRAS (-)

- Poca atraktividad para el sector privado para que incremente su nivel de participación en la gestión turística municipal.
- Reticencia del sector privado para implicarse financieramente.
- Puede provocar que el órgano consultivo no sea representativo de los intereses de todos los sectores implicados.

RECOMENDACIONES:

- Es recomendable en una primera etapa de creación del Ente para conseguir la implicación del sector privado y diseñar un Ente de consenso.
- La constitución de un consejo consultivo debería entenderse como una primera etapa de un proceso de implicación mucho más intenso.
- A pesar de tratarse de un consejo consultivo, las reglas de juego deben ser claras y los temas de consulta, concretos.

“Turismo de Santiago”: La Sociedad Municipal INCOLSA y su Consejo Consultivo

- No cabe duda que Turismo de Santiago constituye un modelo de éxito, tanto en los logros conseguidos a nivel de destino turístico como en el desarrollo de la propia organización del Ente hasta alcanzar la buena situación actual, habiendo convertido la actividad turística de Santiago, caracterizada anteriormente por su aleatoriedad, alta estacionalidad e irregularidad, en un motor económico estable y de crecimiento sostenido; reposicionando la ciudad como destino: de tener una imagen vinculada casi exclusivamente a lo religioso y al peregrinaje, a una imagen de ciudad de cultura en su sentido más amplio.
- Uno de los factores clave que explican el éxito alcanzado, además de la visión estratégica clara de lo que había que hacer y del liderazgo político ejercido desde la Concejalía de Turismo, ha sido el poder disponer de un instrumento ejecutivo adecuado a las circunstancias concretas de la ciudad: La Sociedad Anónima Municipal INCOLSA, conocida también como “Turismo de Santiago”.
- Hasta 1999, las actuaciones municipales en materia turística se limitaban a la gestión de las Oficinas de Información y a algunas actividades promocionales realizadas directamente desde la Concejalía de Turismo, en un marco de carácter administrativo y sin apenas estructura ni recursos.
- El año 2000 marca un “antes y un después” en política turística ya que a raíz de un evento como fue el declarar a Santiago “Capital Cultural Europea ” y aprovechando el impulso y notoriedad del mismo, se decidió apostar por el desarrollo turístico como un motor económico y social para la ciudad. También se aprovechó a la empresa INCOLSA (Información y Comunicación Local SA) creada inicialmente para la función de comunicación del evento, y constituyéndose después como la Empresa de Gestión y Promoción Turística Integral de Santiago al ir añadiendo progresivamente nuevas funciones y competencias: Planificación, Promoción, fomento de la Calidad, Formación, Información Turística, Inteligencia de Mercado, Prestación de servicios turísticos (excursiones rádiales, tren turístico, visitas guiadas) e incluso en actividades de comercialización (con una Central de Reservas y un tour operador oficial de la ciudad: Compostur).
- El capital de INCOLSA es 100% municipal y por tanto su control y responsabilidad financiera depende totalmente del Concello, ello es así dado que inicialmente el sector privado local era muy débil y tenía muy poca predisposición a participar financieramente.
- Para conseguir un mecanismo de participación del sector privado y sociedad civil, se creó el Consejo Consultivo de INCOLSA (con voz, pero sin voto) participando tanto a nivel de decisiones estratégicas como en la puesta en marcha de acciones comerciales específicas concertadas.
- Esta fórmula de Sociedad Anónima Municipal se ha revelado eficaz, ya que ha permitido un gran nivel de agilidad en la gestión y en la generación de recursos financieros propios mediante actividades comerciales y acciones concertadas:

Evolución del presupuesto de INCOLSA (M. €)

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
0,4	0,5	0,5	1,14	1,35	2,18	3,7

- La creación del Consejo Consultivo también ha sido muy útil, ya que ha permitido incorporar al sector privado venciendo las reticencias iniciales, de tal forma que se está estudiando actualmente incorporar plenamente a dicho sector privado (Asociaciones Empresariales Sectoriales, Instituciones financieras, etc.) en capital social de INCOLSA, que pasaría a ser una sociedad mixta, con mayoría de capital municipal.

5.4.3. Minoritario

DESCRIPCIÓN:

- El sector privado está integrado en los órganos de representación y gobierno del Ente pero con una participación minoritaria.
- Este sistema de participación es común a la mayor parte de fórmulas jurídicas de los Entes de gestión que hemos analizado y se justifica por la voluntad de incorporar al sector privado en los órganos de gobierno, a pesar de que en muchos casos, su participación económica en el Ente es inexistente o muy reducida.
- El objetivo es estimular una mayor implicación del sector privado en los Entes.

SITUACIÓN:

- Entre los casos estudiados encontramos en este modelo el Consorcio de Turismo de Sevilla y los Patronatos de Tarragona y Alicante.
- En el caso de las sociedades mercantiles, destaca San Sebastián donde la representación se hace mediante 4 miembros, elegidos por el Consejo Consultivo formado por los socios colaboradores, es decir que cotizan. Gijón y Tenerife son representativos de este modelo de participación minoritaria.

PROS (+)

- Asegura la visión empresarial y la implicación del sector en la toma de decisiones.
- Los organismos que mayor financiación aportan se aseguran sin embargo, una posición dominante.
- Permite la concertación entre los diferentes intereses representados (públicos y privados)
- Puede ayudar a que el sector privado se sienta más implicado a participar y colaborar en la gestión del Ente y en la participación económica de las acciones que realiza.

CONTRAS (-)

- Reticencia del sector privado a una mayor implicación financiera.
- Riesgo de que las acciones que se lleven a cabo, sean las que más interesen al sector público, con presencia mayoritaria.

RECOMENDACIONES:

- Es un buen mecanismo para implicar al sector privado en la toma de decisiones de la política turística del municipio y fomentar su implicación en la co-gestión y financiación del Ente.
- A pesar de que la representación sea minoritaria, deben buscarse los mecanismos para que los diferentes sectores empresariales se sientan representados, es decir que no sea excluyente.
- Se debe asegurar que se han establecido los canales de comunicación suficientes para que las empresas estén informadas de las estrategias y acciones que desarrolla, para que no se produzca un distanciamiento entre los representantes del Ente y el conjunto de empresas representadas.

TURISMO DE TENERIFE: Un ejemplo de creación de sinergias

- Turismo de Tenerife es una Empresa Mixta (público-privada), creada en 1992 con otro nombre, Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife (SPET). En 2003 se adoptó el nombre actual, y se mantuvo la fórmula jurídica de Sociedad Anónima. Depende del Cabildo Insular (socio mayoritario con un 51% de las acciones) y sus principales partners son diversos Ayuntamientos de la Isla (9%), la Asociación Hotelera de Tenerife ASHOTEL (22%) y Empresas varias (18%).
- La Sociedad Mixta es la pieza más importante de gestión turística de la Isla y ha conseguido un importante efecto sinérgico: Que sus principales municipios turísticos (Arona, Adeje y Puerto de la Cruz) además de estar integrados en el Consejo de Administración como socios, actúen de forma coordinada con la Sociedad Mixta, le cedan un 50% de sus presupuestos de turismo para que sean administrados en acciones cooperativas con el propio Ente. Hoy gestiona 1 M. € procedentes directamente de estos municipios.
- Como resultado de las acciones concertadas con los municipios y también con el sector privado, tiene lugar una fuerte expansión del presupuesto a partir del año 2005 (8,5 M. €) hasta llegar a los 10,7 M. € en 2007.
- Fruto de las sinergias y economías de escala alcanzadas se logra una gran eficiencia en la utilización de los recursos, de tal forma que los Gastos de Estructura (incluyendo personal) tan sólo representan el 17% del presupuesto que gestionan, quedando disponible para Acciones el 83% restante.
- Además de la despolitización y la profesionalización, una de las claves de éxito de "Turismo de Tenerife" ha sido el mantener buenas líneas de comunicación e información permanente con sus asociados. Desde acciones generales de comunicación: Boletines newsletters, web, eventos genéricos, etc. y sobre todo, convocar al consenso y participación para cada una de las acciones propuestas. También mantienen una línea de transparencia informativa. El número de empresas asociadas al Ente era de 465 en el año 2006.

5.4.4. Paritario

DESCRIPCIÓN:

- La participación de los sectores público y privado en los órganos de gobierno del Ente están compensados. Ambos tienen una participación paritaria en la toma de decisiones.
- El objetivo es que se visualice una implicación equilibrada de todos los prestatarios de bienes y servicios públicos y privados y los gestores de los recursos turísticos.

SITUACIÓN:

- Encontramos este sistema aplicado a diferentes modalidades jurídicas que regulan los Entes. Por ejemplo en Consorcios (Plazaola), asociaciones privadas (Garrotxa) e incluso en destinos en que la implicación se regula mediante convenios y sin ningún tipo de figura jurídica (Valladolid).
- En muchos casos tiene su origen en un proceso conjunto de implicación en el desarrollo turístico como una estrategia de diversificación de las actividades económicas de una zona.
- En estos casos, su implementación coincide con la obtención de un programa de financiación externa para el desarrollo de esta nueva actividad. Es el caso de la ciudad de Valladolid a través de un Plan de Excelencia, de la Garrotxa a través de la obtención de fondos europeos (LEADER) o del Consorcio de Plazaola que cuenta desde su creación con el soporte del Gobierno de Navarra y financia parte de sus actuaciones a través del Ministerio de Medio Ambiente (programa de Caminos Naturales).
- Encontramos un caso de participación paritaria en Bariloche (Argentina) que crea un Ente mixto para el desarrollo y promoción de este destino líder del turismo de montaña y que se financia a través de una cuota municipal obligatoria sobre las actividades económicas.

PROS (+)

- La implicación de los representantes públicos y privados de forma paritaria presenta una imagen de acuerdo global y apuesta conjunta en la promoción y desarrollo de la actividad turística.
- Permite asegurar que todos los intereses de los sectores sean considerados por el Ente.
- Asegura por un lado la transparencia en la toma de decisiones y en la gestión del Ente y la voluntad de adoptar instrumentos de gestión empresarial.
- Aumenta el interés de las empresas en la gestión pública de los intereses turísticos.
- Hace más atractiva la participación económica del sector privado en la financiación del Ente y de los programas de actuaciones.
- Factor que contribuye a evitar el peligro de politización o burocratización del Ente.

CONTRAS (-)

- La búsqueda de consenso y mayoría puede dificultar y/o retrasar el proceso de toma de decisiones.
- Algunos aspectos o proyectos de especial interés por parte de uno de los sectores puede quedar al margen o relegado de los programas o planes de acción.
- La búsqueda de consenso puede producir que el Ente se ocupe sólo de algunos aspectos coyunturales (campañas de promoción, imagen, etc.) de la gestión turística del destino y que aspectos más estructurales queden al margen.

RECOMENDACIONES:

- Es una buena fórmula de gestión del Ente y da una imagen de unión y apuesta total y conjunta en el desarrollo turístico de un destino cuando hay un sector privado con suficiente madurez y con un elevado grado de compromiso.
- La visualización de esta imagen de unidad facilita muchas veces la obtención de recursos externos, especialmente de las administraciones autonómicas, estatal y europea que en muchos de sus programas de apoyo tienen en cuenta el grado de implicación del sector privado.
- Es un buen argumento para conseguir una mayor implicación de las empresas en la financiación del Ente.
- También facilita la aplicación de modelos de gestión empresarial y la necesidad de aplicar indicadores de gestión.
- Es conveniente determinar de forma clara los ámbitos de competencias.

VALLADOLID: Una fórmula original para unas circunstancias concretas

- El Ente de Gestión Turística de Valladolid “Asómate a Valladolid” es peculiar por dos razones:
 - Por carecer hasta el momento de forma jurídica propia, ya que se basa en un Convenio que se renueva anualmente de parternariado (mixto público – privado) entre la Concejalía de Turismo de la capital (44%), el Patronato Provincial de Turismo (44%), la Cámara de Comercio (9%) y la Asociación de Empresarios Hoteleros (3%). La gestión del Convenio (gestión, contratación, cobros, pagos, etc.) está delegada a la Cámara de Comercio.

Se adoptó esta fórmula de común acuerdo entre las entidades promotoras para conseguir una mayor agilidad en la gestión evitando los problemas que comportaba la gestión administrativa pública.
- Por su ámbito territorial que cubre toda la provincia: Dadas las características de la provincia, con una fuerte capitalidad y con una débil masa crítica turística a nivel del resto de municipios, se optó por aunar recursos y esfuerzos en un solo Ente que, además de la promoción y desarrollo de la capital, se encargara de toda la provincia.
- Esta fórmula que se inició en 1999, se ha revelado idónea a corto y medio plazo dadas las circunstancias de las que partía Valladolid, ya que es una fórmula flexible y revisable, y que al exigir un nivel de compromiso limitado temporalmente, permite llegar más fácilmente a acuerdos entre todas las instituciones públicas y privadas implicadas, e ir avanzando de forma progresiva. También la delegación de la gestión a la Cámara de Comercio, se ha revelado una idea ventajosa para el inicio del Ente, ya que se han ahorrado costos y se ha podido aprovechar la estructura administrativa de la Cámara.
- Sin embargo a medio y largo plazo, esta fórmula de Convenio anual presenta problemas ya que su horizonte de actuación es sólo un año, y por tanto no puede planificar y presupuestar acciones de mayor calado y profundidad al no tener garantizada su continuidad ni financiamiento. Por ello entre sus objetivos inmediatos están en constituir una Sociedad Anónima Mixta que, partiendo de una base accionarial con los actuales socios del Convenio, de entrada nuevos socios privados e institucionales (Universidad).

5.4.5. Mayoritario

DESCRIPCIÓN:

- En este modelo es el sector privado el responsable de liderar el Ente de gestión turística y de marcar sus objetivos y planes de actuación en consenso con los intereses representados por las Administraciones Públicas.
- Implica normalmente, una apuesta clara por introducir instrumentos y sistema de gestión y organización empresarial avanzada en los Entes de gestión buscando además de los consensos necesarios, eficacia en la gestión, la obtención de resultados tangibles y la orientación al mercado de sus actuaciones.

SITUACIÓN:

- Este modelo de participación está muy presente en los Entes de gestión de grandes destinos turísticos, especialmente ciudades en que hay una masa crítica importante de empresas relacionadas con el sector turístico. Es el caso por ejemplo de Barcelona y Valencia en España y la mayor parte de destinos urbanos internacionales, con modelos avanzados de gestión turística: Londres, Berlín, Amsterdam, Copenhague, Manchester.
- También lo encontramos en municipios en que la actividad turística ha tenido tradicionalmente un peso preponderante o absoluto en la actividad económica como es el caso de Lloret de Mar en España o Bournemouth en el Reino Unido y en que los responsables municipales buscan un máximo nivel de implicación empresarial en la gestión turística del destino.
- En algunos destinos en que la actividad turística es reciente, se ha hecho una apuesta desde las Administraciones Públicas para que el sector privado lidere el desarrollo turístico a través de la gestión del Ente. Es el caso de la Fundación Turismo de Cuenca con representación mayoritaria de los sectores empresariales.

PROS (+)

- Máxima influencia de los empresarios en el desarrollo turístico del destino.
- Facilita la aplicación de estrategias empresariales modernas en los sistemas de organización y gestión.
- Agilidad en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución de los programas.
- Facilita la participación económica de los empresarios en la financiación del Ente y de sus programas de actuación.

CONTRAS (-)

- Mayor dificultad de garantizar la transparencia y la defensa de los intereses generales en la toma de decisiones.
- Puede tener una visión reduccionista de la gestión turística del municipio, centrando su actuación en los ámbitos de interés de las empresas que tienen una representación mayoritaria en los órganos de gobierno.
- Puede que algunos ámbitos de actuación o productos con poco peso específico (productos turísticos minoritarios, incipientes, etc.) queden al margen.

RECOMENDACIONES:

- Es un buen método para conseguir desarrollar un modelo de gestión turística ágil y eficiente que de respuesta a las necesidades empresariales del sector.
- Es recomendable utilizar este modelo en los Entes que tienen un ámbito de actuación específico basado en el desarrollo de la estrategia de marketing, promoción y apoyo a la comercialización o desarrollo de productos turísticos.
- En el caso de Entes de gestión con competencias amplias en la gestión turística, es recomendable determinar cuales son los ámbitos específicos de actuación del Ente y/ o la creación de Entes de gestión específicos para cada uno de ellos (Congresos, web, turismo náutico, gestión de equipamientos, etc.) para que los empresarios puedan determinar cual de ellos se adapta más a su propio plan de empresa.
- Se necesita una masa crítica importante para alcanzar una estructura mínima que lo haga viable.

BERLIN: Un modelo de gestión privado y de generación de recursos

- Lo que define Berlín como destino turístico es la cultura entendida como ciudad de eventos, producción y creación cultural. Además, la gran renovación urbanística y arquitectónica llevada a cabo después de la reunificación así como la abundancia de jardines y parques, es otra de las claves de su atractivo turístico. La ciudad atrae a más de 7 millones de visitantes anuales (2006).
- La gestión del turismo de la ciudad de Berlín ha sido encomendada desde su creación en 1993, a la entidad BERLIN TOURISMUS MARKETING GmbH, una Sociedad Mercantil promovida por la Asociación Hotelera, un Banco de Inversiones, el Gobierno del "land" de Berlín, la empresa comercial KARSTADT, la Feria de Berlín y el Ente de Turismo de la región de Brandenburgo. En cuanto a la participación en el capital, destaca el absoluto predominio de los sectores privados (85% del capital) frente al 15% que ostenta el gobierno del "land" de Berlín.
- Berlin Tourismus Marketing es una organización totalmente orientada a la promoción y marketing de la oferta turística de Berlín en todo el mundo. La entidad se considera a sí misma como una agencia de servicios para sus socios en los mercados de origen y como un intermediario activo, en cuanto a información se refiere, tanto para la industria turística como para los visitantes a Berlín. Su objetivo último es el de incrementar el valor añadido de la demanda turística de la ciudad.
- El caso de Berlín es puesto como ejemplo de una organización de promoción turística local planteada con un enfoque muy privado tanto en la composición de sus socios como en los métodos y sistemas de gestión.
- También es puesto como ejemplo del alto grado de generación de autofinanciación, entre el 50-66% de su presupuesto (según los ejercicios), lo que le da una gran estabilidad e independencia financiera.

5.5. Sistemas de organización y gestión

5.5.1. Consideraciones previas

En este capítulo trataremos de analizar los sistemas organizativos y los métodos e instrumentos que emplean los Entes de Gestión Turística. En principio hemos de destacar la heterogeneidad de los sistemas utilizados y por lo tanto la dificultad de encontrar fórmulas o modelos tipificados o estandarizados, ello es lógico dado que cada Ente da respuesta de una forma muy específica a sus necesidades de gestión y organización.

Sin embargo, del análisis de casos estudiados, sí que se pueden dibujar dos perfiles o modelos teóricos situados en extremos. De forma imperfecta ya que las fronteras no son claras. Podríamos ubicar la diversidad de modelos en la medida en que se encuentren más o menos próximos a estos extremos o modelos ideales.

Los grandes grupos de variables que definen estos modelos son:

- **La organización del Ente**

En función de cómo se define el organigrama, se pueden considerar dos tipologías básicas de organización:

- *Organización funcional o clásica.*
- *Organización matricial o por proyectos / productos.*

- **Los métodos o instrumentos de gestión**

Pueden considerarse también dos topologías extremas:

- Gestión Administrativa, más propia de los sistemas de la Administración Pública local.
- Gestión Corporativa, más cercana a los sistemas de una corporación moderna enfocada el mercado.

Los modelos organizativos

5.5.2. El modelo de organización funcional o clásico

DESCRIPCIÓN:

- Nos referimos a aquellos Entes en que el organigrama define responsabilidades y dependencias en base a las *funciones* que corresponde desempeñar a cada puesto de trabajo. Así pues se definen, Administración, Promoción, Información turística, Publicaciones, etc.



SITUACIÓN:

- Es un sistema muy propio de empresas tradicionales y de la Administración Pública, y también en pequeñas organizaciones en las que la ausencia de "masa crítica" hace difícil o inviable sistemas organizativos más sofisticados.
- Este modelo es muy empleado por los Entes que adoptan fórmulas jurídicas más "administrativas" y tradicionales (Concejalía, Patronato) como puede ser el caso de Alicante, si bien también es empleado por Entes que tienen la fórmula jurídica de Sociedad Mercantil, como Lloret de Mar. La única excepción a este criterio dominante de organización *por funciones* es el tratamiento que se da a los Convention Bureau, que en la mayor parte de los Entes (independientemente de sus principios organizativos) sigue el modelo "*por producto*".

PROS (+)

- Es un sistema más sencillo de implementar y más fácilmente comprensible.
- Se adapta a los criterios y principios por los que se rige tradicionalmente el derecho administrativo y la Administración Pública.
- Es adecuado cuando la organización no tiene suficiente masa crítica.

CONTRAS (-)

- Al no estar centrado en el producto o proyecto, impide un enfoque estratégico del mismo y comporta una gestión fragmentada de aquellos.
- No permite una evaluación de resultados individualizada.
- Es mucho más difícil conseguir acuerdos de cooperación por programas con las empresas privadas, al funcionar éstas según el binomio producto – resultados.
- Mayor dificultad para organizar Clubes de Producto con los empresarios.

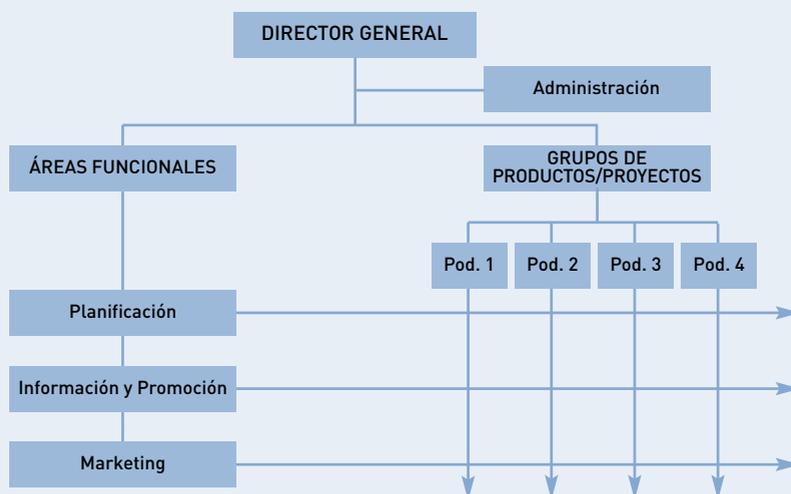
RECOMENDACIONES:

- Es un modelo adecuado para organizaciones pequeñas o que están condicionadas por un estatus jurídico muy administrativista. En la medida de lo posible y después de evaluar su necesidad o conveniencia, se puede pasar a una organización más avanzada de tipo matricial, empezando por uno o dos productos y proyectos relevantes.

5.5.3. El modelo de organización matricial o por productos

DESCRIPCIÓN:

- El eje de este esquema organizativo son los productos o proyectos (Congresos, Turismo Cultural, Cruceros, etc.) a los cuales se asignan a un "project manager o product manager" quien se responsabiliza de todo lo que afecta a su producto a través de unidades de negocio evaluables de forma independiente.
- En este organigrama se mantienen las unidades funcionales (Promoción, Publicidad, Inteligencia de Mercado), pero éstas están al servicio del criterio principal por el que se estructura la organización, dando lugar a una estructura de tipo matricial:



SITUACIÓN:

- Es un sistema muy utilizado hoy día por la empresa moderna, especialmente la que está muy orientada al mercado, ya que permite ver cada producto como una unidad de negocio, focalizar las acciones y evaluar de forma específica su rendimiento y la eficacia de sus gestores.
- En Turismo, veremos que éste es el sistema organizativo que han adoptado los Entes de los destinos que se consideran como modelos de referencia: a nivel internacional vemos que prácticamente todos los casos referenciados adoptan esta modelo, de entre ellos destacamos: Londres, Berlín, Copenhague, Amsterdam (en esta ciudad, incluso dando a cada unidad de negocio personalidad jurídica propia en forma de SA.)
- En España cada vez más se va tendiendo hacia este modelo por parte de los Entes que tienen una cierta masa crítica, especialmente las grandes ciudades y grandes destinos turísticos. Como modelos de referencia españoles a destacar en este ámbito se encuentran: Barcelona, Cabildo de Tenerife, Gijón, Santiago de Compostela.

PROS (+)

- Es un sistema que se ha revelado eficaz por parte de las organizaciones que han de tener una orientación muy marcada al mercado y el producto.
- Evita la fragmentación en la visión y gestión del producto.
- Permite fijar objetivos y responsabilidades y evaluarlos de forma más eficiente.
- Permite una mayor especialización del personal, tanto el que es responsable del producto como el de las áreas funcionales.
- Es muy práctico para poder incorporar al sector privado a través de acciones concertadas, dado que se pueden concretar las acciones, los intereses y los resultados.
- Es también muy práctico para desarrollar Clubs de Producto, que permiten reunir a todos los agentes (públicos y privados) que tienen un interés común.

CONTRAS (-)

- Requiere un mínimo de masa crítica en la organización.
- Requiere un diseño del organigrama (por funciones y productos) muy elaborado.
- Requiere un marco jurídico adecuado (ciertas fórmulas muy administrativas pueden ser un problema) y sobre todo requiere una visión del Ente muy orientada al mercado.
- Comporta una mayor complejidad organizativa y, por tanto, la necesidad de una definición muy clara de tareas y responsabilidades de todos los puestos de trabajo y una filosofía compartida de toda la organización, para evitar disfunciones, vacíos o rivalidades internas.
- Requiere la fijación de instrumentos de control y evaluación contables y extracontables.

RECOMENDACIONES:

- Es muy recomendable su implantación para todos los destinos que tengan una cierta masa crítica (especialmente grandes ciudades) y particularmente en aquellos que quieran avanzar hacia fórmulas participativas mixtas.
- Hay que tener en cuenta que esta fórmula es también una filosofía enfocada al mercado/producto. Si este enfoque es recomendable a todos los Entes o si se debe traducir en una organización más o menos sofisticada, es otra cuestión.

AMSTERDAM: Un “holding” de empresas de servicios

- Lo que caracteriza al Ente de turismo de esta ciudad, la ATCB (Amsterdam Tourism & Convention Board) es su enfoque propio de un holding empresarial y con un predominio privado en sus órganos de representación. La empresa ATCB, está controlada y participada al 100% por la Asociación de Promoción Turística de Ámsterdam (Vereniging VVV Amsterdam) de la que nació. Esta fórmula jurídica, la Asociación privada sin ánimo de lucro, (que tiene el carácter propio de una Fundación) es una fórmula muy utilizada tradicionalmente en Holanda para la promoción turística. Participan los principales actores involucrados en el sector turístico tanto públicos (Municipalidad) como privados (Cámara de Comercio, Asociaciones Hoteleras, etc.).
- De la sociedad ATCB dependen además de una serie de servicios centrales (Administración y Finanzas, Servicios Informáticos, Logística, etc.), las cinco Unidades de Negocios que operan como empresas privadas con personalidad jurídica propia, controladas por la matriz, que se ocupan de las diversas funciones que desempeña la ACTB:
 - Amsterdam Tourist Office: La empresa que se encarga de las oficinas de información
 - Amsterdam Congres Bureau: Encargada de promover Congresos, Convenciones e Incentivos.
 - Amsterdam Reservation Center: La que se responsabiliza de la Central de Reservas.
 - Amsterdam Marketing & Development: Se encarga de la planificación, ejecución tanto de las actividades de Marketing como del desarrollo de productos.
 - Amsterdam Leisure Consultancy : Empresa de consultoría que trabaja tanto para el resto del holding como para terceros.
- Esta organización deriva de la filosofía de funcionamiento de la ATCB, que es un enfoque muy propio de una corporación privada, es decir “vender” servicios a sus clientes (municipalidad, provincia, compañías privadas, etc.) para ayudarles a conseguir sus objetivos. Ello implica trabajar por proyectos o programas con objetivos claros y definidos y con unas contrapartidas económicas igual de claras y definidas.

Métodos e instrumentos de gestión

Es decir, qué técnicas e instrumentos de planificación y gestión utiliza el Ente. En este sentido los gradientes son diversos pero se pueden simplificar en dos tipologías extremas, que en muchos casos están muy correlacionadas con los sistemas organizativos antes estudiados.

5.5.4. El modelo “administrativista o clásico”

DESCRIPCIÓN:

- Es aquel en que predominan los procedimientos y instrumentos propios de un órgano de la Administración Pública tradicional. Es un modelo “por defecto”, es decir que puede definirse por lo que no tiene o no hace: no dispone de Planes Estratégicos a largo plazo, no elabora Planes Operativos a medio y corto plazo, no dispone de mecanismos de evaluación de sus acciones tanto de carácter interno (medición de los resultados en el Ente) o externo (medición de los resultados en el destino turístico).
- Sus instrumentos de gestión suelen ser un Presupuesto anual, definido usualmente con criterios de disponibilidad presupuestaria, a partir del cual, se vincula un listado de acciones a realizar, y siempre desde una óptica muy cortoplacista.

SITUACIÓN:

- En general esta topología, suele coincidir con las fórmulas jurídicas más “administrativistas” y con los modelos organizativos más clásicos, con municipios en los que el turismo tienen un papel poco relevante.
- En nuestro país se han producidos significativos avances en este aspecto, especialmente como resultado de los Planes de Excelencia, Dinamización y Calidad Turística. Todo y este avance, un indicador como el disponer de un Plan Estratégico del Turismo, alcanzaba en 2005 al 16% de los municipios, en cambio el 60% tenía elaborado alguna forma de Plan de Comunicación y promoción (encuesta de ESADE).

PROS (+)

- Evidentemente este modelo no presenta pros, como no sea su simplicidad.

CONTRAS (-)

- La carencia de Planes estratégicos y operativos comporta una falta de visión y coherencia y un obstáculo para la integración consensuada del sector privado y del resto de agentes sociales.
- Se actúa de forma reactiva (no proactiva) y con visión cortoplacista.
- Dispersión de esfuerzos.
- Propenso a decisiones más “políticas” y coyunturales.
- No se mide la eficacia de las acciones y fondos asignados y no habiendo mecanismos de corrección de los errores.
- La inexistencia de controles y sistemas de evaluación fomenta la baja productividad y desincentiva a los empleados más productivos.
- La falta de instrumentos de planificación y control, hacen difícil de justificar política y socialmente los fondos públicos invertidos.

RECOMENDACIONES:

- Este modelo es solo recomendable para los destinos en los que el turismo juega un “rol” económico y social muy secundario y poco relevante y, por tanto, es considerado un simple servicio administrativo. Evidentemente el grado de sofisticación de los instrumentos de gestión a aplicar ha de estar en consonancia con la tipología del destino, el tamaño y presupuesto del Ente y los objetivos que se propone.

5.5.5. El modelo de gestión “corporativo”**DESCRIPCIÓN:**

- Se sitúa en el otro extremo. En este modelo predominan los instrumentos de planificación y gestión propios de una corporación moderna: Plan Estratégico a largo plazo, Planes operativos a medio y corto plazo, Sistemas de evaluación y control de los objetivos propuestos tanto internos (contabilidad e indicadores extracontables) como externos (Observatorios turísticos). Es también usual disponer de un departamento de Inteligencia de Mercado (propio o externalizado), que se encarga de proporcionar información sobre las variables del mercado y del entorno y de la medición de los resultados a nivel de destino.
- Hay una estrecha correlación entre esta fórmula de *gestión “corporativa”* con las fórmulas de organización más orientadas al mercado y a los resultados como son los sistemas de *organización matricial o por productos / proyectos*.

SITUACIÓN:

- El grado de aproximación a este modelo ideal varía entre los diversos Entes municipales españoles estudiados, pero en la mayor parte de ellos el grado de cumplimiento es bastante elevado, lo cual es lógico dado que son casos que han sido seleccionados por su relevancia.
- A nivel internacional la mayor parte de los modelos seleccionados (modelos de referencia) se acercan al ideal y no se distinguen en sus métodos de gestión de los propios de una corporación privada. Esta identificación alcanza incluso a su denominación comercial: Goteborg & Co AB, Berlín Tourism Marketing GMBH, etc. Además de los citados, destacan Ámsterdam, Londres, Manchester, Copenhagen.

PROS (+)

- El Plan o visión estratégica permite dar coherencia a las acciones y permite la integración consensuada del sector privado y del resto de agentes sociales.
- El disponer de Planes operativos a medio plazo (3 años aprox.) asegura un horizonte temporal suficiente para consolidar las acciones y obtener resultados.
- La existencia de estos instrumentos de gestión facilita la profesionalización y es un obstáculo a la politización y al “coyunturalismo”.
- Permite un uso más eficiente de los fondos asignados y permite la rectificación y corrección de errores.
- Incentiva la productividad de los empleados más eficientes y facilita el control de los ineficientes.
- Facilita la participación del sector privado al utilizar criterios y métodos a los cuales está habituado.
- Evita políticas de financiación erráticas y poco estables.

CONTRAS (-)

- Este modelo no presenta contras.

RECOMENDACIONES:

- Este es un “modelo ideal” de referencia al que los Entes de gestión turística deberían tender; lógicamente en función de sus circunstancias y necesidades, el grado de sofisticación de los instrumentos a utilizar puede variar. En todo caso ha de entenderse como un proceso continuo de mejora, altamente recomendable para todos los destinos en los que el turismo es un “negocio” clave para la ciudad.
- En principio debería contar como mínimo con los siguientes instrumentos de planificación y gestión, cuyo grado de sofisticación variará en función de la complejidad y tamaño del destino:
 - *Un Plan o Visión Estratégica del Turismo*, que oriente a largo plazo la política turística. Este servirá para definir como mínimo: rol y peso del turismo en la economía local, estrategia territorial, estrategia de productos– mercados, posicionamiento.
 - *Planes de Marketing Operativo a medio plazo* (aconsejable 3 años) que definan el mix de acciones y el mix presupuestario y para cada una de las acciones y proyectos: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Cuánto?
 - *Plan de Negocio o Viabilidad del Ente* (aconsejable 3-4 años) que defina: objetivos, organización, medios materiales, personales, acciones, inversiones, control de resultados, financiación.
 - *Plan de Actuación anual*, que es la concreción y ajuste de los Planes Operativos a medio plazo.
 - *Sistema de indicadores para evaluar la gestión interna*, se adecuarán al sistema organizativo y a los medios disponibles. En principio deben ser indicadores verificables, realistas que se puedan incorporar a los Planes Operativos y Anuales.
 - *Sistema de indicadores para evaluar la gestión externa del Ente*, es decir, el resultado de sus acciones en el destino: turistas recibidos, pernoctaciones, gasto turístico, satisfacción del turista, etc. Son los llamados Observatorios turísticos.
 - *Sistema de inteligencia turística*, que además de lo anterior, evalúe mercados, competencia, entorno, etc.
- La implementación de este modelo está condicionada a un modelo organizativo acorde y también a una fórmula jurídica que no actúe como freno, como podría ser el caso de Entes con fórmulas jurídicas muy “administrativistas”. También habrá que tener en cuenta el perfil y las circunstancias del personal y su marco jurídico (funcionarial o laboral).
- Este modelo no tiene sentido en aquellos municipios en los que el turismo ha de jugar un rol muy secundario y poco relevante, y por lo tanto es considerado un simple servicio.

COPENHAGEN: Wonderful Copenhagen (WOCO) un modelo “corporativo” de gestión

- El área metropolitana Greater Copenhagen dispone de una capacidad de alojamiento de 25.000 plazas (con un incremento del 59% desde 1998) y el número de pernoctaciones supera las 5,4 millones. Es la quinta ciudad de congresos del mundo y se calcula en un 55% del total las pernoctaciones ligadas al turismo de negocios. El resto se concentra en turismo de ocio y vacacional, siendo relevante asimismo el turismo de cruceros a pesar de que su temporada se limita de Mayo a finales de Septiembre.
- El Ente Wonderful Copenhagen “WOCO”, es el encargado de su Gestión y Promoción Turística. Es una entidad privada sin ánimo de lucro (Business Foundation) creada en 1991, en la que participan las autoridades locales de la región metropolitana y empresas privadas. El objetivo final del Ente es extraer el máximo valor del potencial turístico de la ciudad y su misión, contribuir al crecimiento, creación de puestos de trabajo y creación de redes internacionales.
- WOCO realiza toda la amplitud de funciones de un Ente de gestión integral: marketing, promoción, desarrollo de proyectos, planificación estratégica, información, reservas, estadísticas, análisis de los mercados, información turística, etc.
- En su Consejo de Administración, el sector privado es mayoritario (7, frente a 6 del sector público) y sus representantes son elegidos mediante un “Consejo de Representantes”.
- La gestión se divide en 6 Áreas de Negocio que disponen de presupuesto propio, entendidas como clusters generadores de valor. En el Consejo de Administración de cada área, están representadas las empresas vinculadas a dicho cluster, por lo que algunas empresas están en todas o en más de un área. Los representantes de WOCO participan en todos los consejos y velan porque se mantenga la estrategia global de la ciudad.
- La aportación privada directa y la relacionada con proyectos “independientes” suma el 64% de la financiación total del Ente.
- Elabora un Plan Estratégico por objetivos, a partir del cual se fijan objetivos anuales en base a un proceso consultivo que va de abajo hacia arriba, en el que todas las partes implicadas en la promoción del destino tienen oportunidad de participar.
- El funcionamiento del Ente se evalúa de forma periódica, a través de los siguientes grupos:
 - Valor creado: Evaluación trimestral de las principales magnitudes del sector.
 - Satisfacción de los socios: Mediante un sondeo regular realizado a 400 empresas del sector.
 - Satisfacción de los trabajadores.
- Además, se lleva a cabo una evaluación internacional externa cada 4 años, mediante un trabajo exhaustivo que incluye reuniones con todos los clusters que forman parte del Ente.

5.6. Financiación

5.6.1. Consideraciones previas

La financiación de las actividades de promoción e información turísticas en los destinos ha seguido la misma tendencia comentada en los capítulos anteriores. Es decir, en los orígenes y hasta bien entrados los años 70 del siglo XX, la financiación provenía mayoritariamente de las aportaciones de hoteleros, comerciantes y empresarios relacionados con el sector turístico a través de los Centros de Iniciativas Turísticas (CIT).

La asunción de competencias por parte de los nuevos Ayuntamientos democráticos, la mejora de su capacidad económica y financiera así como el aumento de la importancia del turismo en la estructura económica de muchos municipios relegó a un segundo plano las aportaciones del sector privado, que eran insuficientes para atender las nuevas necesidades.

Sin embargo, la experiencia de los destinos turísticos ha hecho visible la necesidad de que el sector privado y el sector público actúen conjuntamente en la consecución de unos objetivos que les permitan posicionarse en un mercado cada vez más global y competitivo. Para hacer frente a estos nuevos retos es preciso una corresponsabilidad financiera la cual presenta matices muy diversos entre los diferentes destinos analizados.

Los tres apartados que analizaremos son: *financiación pública*, *financiación privada* y *recursos autogenerados*, que encontramos combinados en diferente proporción en los destinos turísticos analizados.

5.6.2. Financiación pública

DESCRIPCIÓN:

- La aportación de las Administraciones públicas en los presupuestos de los Entes de gestión local es la base de su existencia y el apoyo imprescindible para que se doten de una estructura suficiente para su funcionamiento. Es también el primer paso para que a través de un programa de trabajo atractivo y estructurado, sea fácil obtener el apoyo adicional del sector privado y estimule la generación de recursos propios.
- Las formas en que se hace tangible esta financiación pública son muy variadas y podríamos clasificarlas en:
 - *Aportaciones directas de las Corporaciones locales en base al presupuesto ordinario.*
 - *Aportaciones específicas (Contratos-Programa).* En este caso, se trata de asignaciones económicas dedicadas a un proyecto, programa o acción determinada de carácter temporal, aunque renovable.
 - *Transferencias de otros niveles de la Administración.* En algunas Comunidades autónomas, las Administraciones participan en los presupuestos de algunos Entes de gestión turística local en función de su importancia, ámbito territorial, etc.
 - *Programas de financiación específicos.* Nos referimos a los programas de desarrollo, dinamización o mejora de la calidad de los destinos turísticos que promueve la Administración central del Estado, conjuntamente con las autoridades autonómicas: Planes de Excelencia, Planes de Dinamización, etc. En algunas Comunidades, los gobiernos autonómicos promueven asimismo planes similares.
 - *Programas europeos:* los Programas de desarrollo regional, FEDER, INTERREG, etc. o específicos como LIFE o LEADER.

SITUACIÓN:

- Como se ha indicado, la financiación pública nutre la mayor parte, si no la totalidad, de los gastos generados por los Entes de gestión turística local y supra municipal en la mayoría de los destinos analizados.
- Según la encuesta realizada por ROS D&P, los fondos públicos aportan un promedio del 87,2% de la financiación de los Entes de gestión. De éstos:
 - El 67% corresponde a aportaciones de las Corporaciones municipales
 - El 14,3% son subvenciones o transferencias de otras Instituciones públicas, y
 - El 7,2% corresponde a ingresos por Programas específicos (Planes de Excelencia, de Dinamización, etc.).
- Sin embargo estas cifras que son resultado de un promedio, pueden dar una imagen poco precisa de la realidad que está muy polarizada en nuestro país. Por un lado está una gran mayoría de Entes que dependen totalmente (o casi) de la financiación pública, y por otro, un pequeño grupo en que la financiación privada es muy importante y que hacen subir el promedio. Entre éstos destacan Barcelona, Salou, Cuenca, Valladolid y Tenerife.
- En el análisis más detallado de los estudios de casos, encontramos un número importante de destinos en los que la financiación es totalmente pública al 100%. Según las diferentes formas de financiación pública, cabe destacar el papel de los Ayuntamientos (a través de sus aportaciones directas) como los socios de referencia de estos Entes.
- Las aportaciones genéricas se complementan en algunos casos con recursos específicos en forma de Convenios o Contratos-Programa, entendidos como un encargo de la Administración local para la organización o gestión de un evento o actividad determinada.
- La participación de las Administraciones superiores (Estado, CC.AA) en la financiación de los Entes coincide normalmente con la asignación de un programa específico de desarrollo turístico.

PROS (+)

- Facilita la implicación de los Entes públicos en el desarrollo de la política turística de su entorno y la interrelaciona, muchas veces, con los grandes proyectos de construcción de la ciudad (infraestructuras, equipamientos, nuevos servicios, etc.).
- La obligación de transparencia en cuanto al destino de los fondos, sujetos a las normas de la contabilidad pública.
- Asegura la igualdad de trato y posibilidad de participación en la política turística de todas las empresas interesadas, sin restricciones ni barreras de entrada.
- Asegura la estabilidad del Ente permitiendo el desarrollo de acciones a medio y largo plazo.

CONTRAS (-)

- Como se observa en el análisis de las fórmulas jurídicas, las normas de actuación y, en este caso, de financiación pública permiten unos márgenes de maniobra poco acordes con las necesidades de respuesta ágiles que se necesitan actualmente en el mercado global.
- Las características propias de la contabilidad pública no ayudan a que el sector privado visualice la asignación de los fondos a unos objetivos medibles, en los que debe involucrarse para conseguir su efectividad.
- La población residente puede sentirse relegada al observar la asignación de parte de los fondos públicos a actividades que consideran que benefician sólo a un sector económico, sobre todo en poblaciones en las que el turismo no es una actividad relevante.
- El sector privado visualiza la aportación pública como una *obligación*, en contraprestación al pago de impuestos genéricos lo que no ayuda a la consecución del objetivo prioritario del destino: que el sector público y sector privado avancen en la misma dirección.

RECOMENDACIONES:

- La participación mayoritaria de las Administraciones en la financiación es una condición que garantiza la viabilidad del Ente, facilita la adopción de una visión estratégica a largo plazo y la implicación del sector privado y las comunidades locales.
- Este tipo de apuesta mayoritaria es recomendable en los inicios del desarrollo turístico de una zona ya que las Administraciones públicas deben ejercer un papel de liderazgo.
- Los mecanismos de participación de las Administraciones públicas deberían asegurar el mantenimiento de una estructura básica de funcionamiento (aportación constante) y asignaciones concretas en función de unos objetivos específicos por productos, por mercados, por acciones, etc. (modelos Contrato-Programa).
- Es recomendable que los responsables de los Entes de gestión combinen las aportaciones fijadas de las Administraciones municipales con la búsqueda de otros mecanismos de financiación pública de administraciones superiores (transferencias, programas específicos, programas europeos, etc.). Es una forma de visualizar el dinamismo y la capacidad de los gestores y de implicar al sector privado.

MANCHESTER: De un pasado industrial a un modelo de turismo urbano moderno

- La ciudad de Manchester, sufrió de una forma dramática la reestructuración industrial en los años 80 del siglo XX y ha promovido con éxito la creación de una nueva identidad como ciudad activa y cultural.
- El Ente que gestiona la actividad turística es una sociedad mercantil: **MARKETING MANCHESTER**, creada en 1996, desligada de la estructura administrativa del sector público y en la que el sector privado colabora de forma efectiva. Los promotores fueron las autoridades locales del área metropolitana y el Aeropuerto de Manchester, socio este último que ha jugado un papel muy importante.
- El punto de partida de la nueva estructura fue el revulsivo que se necesitaba tras haber fracasado dos veces en la elección de la ciudad como sede de los Juegos Olímpicos. Fue entonces cuando se hizo evidente que el marketing fragmentado no era efectivo y que debía plantearse un nuevo enfoque más integrado.
- El Consejo de Administración incluye los principales aportantes de financiación: las 10 entidades públicas locales, Aeropuerto, Cámara de Comercio, empresas, etc. El sector privado aporta el 50% de los ingresos del Ente y en este sentido, los resultados obtenidos permiten a sus responsables ser optimistas en cuanto a su continuidad. Actualmente incluye a 350 socios del sector privado que se agrupan en Clubs con intereses comunes.
- En el futuro, está previsto que el organismo se divida en dos áreas diferenciadas, con el fin de mejorar y optimizar los esfuerzos:
 - **MARKETING MANCHESTER**, especializada en los temas de marketing y comercialización del destino.
 - **VISIT MANCHESTER**, encargada de los temas relacionados con la información y atención al visitante.

5.6.3. Financiación privada

DESCRIPCIÓN:

- Nos referimos a aquella parte de la financiación proveniente del sector privado, ya sea mediante cuotas individuales (obligatorias o voluntarias), participación económica de asociaciones u organismos como Cámaras de Comercio, asociaciones hoteleras, etc. o por convenios específicos entre el Ente y empresas determinadas u otros.
- Concretamente, los diferentes mecanismos de participación del sector privado en la financiación de los Entes locales de turismo los podemos clasificar en:
 - *Aportación institucional*: En este caso, los órganos corporativos privados como las Cámaras de Comercio o Federaciones empresariales, son los responsables.
 - *A título individual*: Son aportaciones fijas que algunas empresas efectúan al Ente de gestión como colaboradores permanentes del mismo y en función de su representatividad e importancia estratégica en la zona: Cajas de Ahorro, grandes empresas, parques de atracciones, autoridades portuarias o aeroportuarias, etc.
 - *Cuotas*: Es una aportación de carácter fijo y anual a la financiación del Ente a través de cuotas establecidas que son proporcionales al tamaño y/o a su implicación con la actividad turística o a través de la participación en el desarrollo de un producto turístico determinado (Clubs de producto, Convention Bureau, etc.).
 - *Cuotas obligatorias finalistas*: El mismo concepto de cuotas pero de carácter obligatorio, validadas a través de las ordenanzas fiscales de los Ayuntamientos, como es el caso de Bariloche.
 - *Sponsorización*: Participación puntual de una empresa en un evento o en el desarrollo de un proyecto específico, del cual obtendrá beneficios a nivel de imagen y notoriedad.
 - *"Visitor pay-back"*: Se trata de contribuciones voluntarias de los turistas o visitantes a determinados recursos (museos, visitor center, espacios naturales, etc), apelando al sentido de corresponsabilización de los visitantes para el mantenimiento y conservación de estos recursos. Es una fuente de fondos que está adquiriendo mayor relevancia.
- La participación del sector privado con carácter genérico en los destinos analizados es cada vez menor por las reticencias del sector y, por el contrario, se hace más frecuente la co-participación en proyectos concretos: Clubs de producto, Convention Bureau, acciones de promoción específicas, etc., o bien por cuotas voluntarias como contraprestación a determinados servicios o prestaciones..

SITUACIÓN:

- La financiación privada es minoritaria o nula en la mayor parte de destinos españoles analizados aunque la falta de una información homogénea entre los diferentes destinos obliga a la prudencia en las conclusiones.
- Según los diferentes mecanismos relativos a la aportación de recursos del sector privado, queremos destacar el papel importante que tienen las cámaras de comercio y asociaciones y federaciones empresariales en algunos destinos de referencia. Es el caso de Barcelona, Tenerife, Valladolid, Zaragoza, etc.
- Las cuotas, entendidas como aportación fija al presupuesto general del Ente, son poco frecuentes entre los destinos españoles (Tenerife: 8% del presupuesto). Esta contribución tiene un peso relevante en la financiación de Entes turísticos en el ámbito rural como son los de Garrotxa y Plazaola, donde las empresas se asocian voluntariamente al Ente, con el fin de obtener beneficios directos. En estos casos, representa aproximadamente un 10% del presupuesto total.

- La financiación privada es habitual en la práctica totalidad de los destinos internacionales estudiados. Los mecanismos más frecuentes son las cuotas de participación anual, sea a nivel global y/o también por productos o programas específicos.
- En algunos de los modelos de referencia estudiados, encontramos financiación privada mayoritaria. Sería el caso de organismos focalizados directamente al marketing como Amsterdam o Copenhagen, aunque en estos casos no suele incluirse las funciones de información y atención al visitante entre las funciones del Ente.

PROS (+)

- La financiación privada estimula a los Entes a funcionar por objetivos que deben ser medibles en cuanto a su eficacia, con el fin de que el sector privado esté dispuesto a “comprarlos”.
- Permite la integración efectiva entre sector público y privado con el fin de trabajar en la misma dirección y, con ello, obtener mejores resultados en cuanto a imagen global del destino.
- Ayuda a no politizar el Ente, obligando al sector público a consensuar las acciones, a desarrollar y afrontar los retos que presenta un destino turístico, como se de una empresa se tratara.
- Permite una cierta estabilidad a los Entes si se consigue un nivel de profesionalización elevado, alejándose de los vaivenes a que puede verse sujeta la política municipal o regional. El sector privado continuará dispuesto a intervenir si obtiene unos beneficios a cambio.

CONTRAS (-)

- Existe el riesgo de que las acciones consensuadas no obedezcan a estrategias a medio y largo plazo, al demandar el sector privado contraprestaciones inmediatas, lo que no siempre es posible.
- Puede producirse discontinuidad en la financiación si una parte importante de los socios privados está en desacuerdo con las decisiones acordadas y deciden abandonar el Ente o la financiación de unos objetivos concretos.
- Los sectores de población ajenos a la actividad turística pueden considerarla como una interferencia de intereses privados en la política de la ciudad, en el caso de que el Ente tenga competencias amplias de turismo a nivel de planificación de la ciudad, política de inversiones y equipamientos.
- La financiación a través de cuotas por productos puede dar lugar a que algunos productos minoritarios, pero con capacidad de generar imagen y prestigio al destino o de ser un potencial de futuro, no sean suficientemente atendidos por falta de masa crítica.

RECOMENDACIONES:

- La dimensión que debe tener la financiación privada en el presupuesto global del Ente ha de guardar una relación con la masa crítica del sector, a nivel de número de empresas, dimensión, peso específico en la economía local, etc.
- Para fidelizar a las empresas en la financiación, es necesario asegurar mecanismos de transparencia en la gestión, el trabajo por objetivos, establecer indicadores de evolución, etc. de forma que las empresas puedan visualizar las actividades del Ente y los resultados obtenidos.
- Complementariamente a lo anterior, es necesario articular una buena política de comunicación con el sector con el fin de que los empresarios no representados en los órganos de gobierno estén informados sobre la gestión del Ente y sus programas de actividades.
- La organización de Clubs por productos o por programas específicos facilita la implicación de los empresarios, al ser más objetivable el destino de sus aportaciones.

BARILOCHE: Un sistema de financiación singular: la cuota obligatoria

- San Carlos de Bariloche (Argentina) ubicado en la Patagonia andina es uno de los destinos turísticos más importantes de Sudamérica. Su atractivo turístico está basado mayormente en dos grupos de recursos: la naturaleza y paisaje y la nieve, lo que le permite configurarse como destino turístico para todo el año. El Turismo es la actividad dominante, estimándose que representa en torno al 60% de la actividad económica.
- El Ente de Promoción Turística de San Carlos de Bariloche, EMPROTUR, es de carácter Mixto (público-privado), y adopta la fórmula jurídica argentina de Ente Autárquico municipal (el equivalente a Organismo Autónomo) y se rige por el principio de un equilibrio paritario en sus órganos de gobierno entre el sector público municipal y el sector privado (Asociaciones Empresariales).
- La singularidad de este Ente (EMPROTUR) creado en 1990 por Ordenanza Municipal, es su sistema de financiación: El Ente no tiene capital social y se financia básicamente con recursos provenientes del sector privado a través de una cuota o tasa municipal obligatoria y finalista a la que contribuyen todas las empresas (turísticas y no turísticas) con habilitación comercial en el municipio, ya que se parte del principio de que todas las empresas radicadas se benefician directa o indirectamente de la actividad turística. La contribución de cada empresa se fija de acuerdo con tres variables:
 - La relación de mayor o menor proximidad de actividad desarrollada con respecto al turismo
 - El tamaño del negocio, en base a un sistema de indicadores
 - La ubicación del negocio
- El Ente recaudador es el Municipio que revierte lo ingresado al Ente. El principal inconveniente de este sistema es que al depender casi exclusivamente de la actividad del sector privado, en épocas de crisis, cuando hay que hacer un mayor esfuerzo de promoción, es cuando el nivel de ingresos del Ente se resiente (mayor mortalidad empresarial, mayor número de impagados, etc).

5.6.4. Recursos autogenerados

DESCRIPCIÓN:

- Se trata de todos aquellos recursos que el Ente obtiene mediante la prestación de servicios o la venta de productos, así como por la gestión de algunos equipamientos públicos.
- Los mecanismos más habituales pueden clasificarse en:
 - *Merchandising*, o venta de productos con una marca determinada que genera ingresos y repercute en la imagen del destino.
 - *Centrales de reserva*, tanto hoteleras como de excursiones, sightseeing, espectáculos, etc.
 - Publicidad, por venta de espacios publicitarios en publicaciones on-line (banners) y convencionales (manuales profesionales, guías, etc.).
 - *Packages*, es decir la agrupación de diferentes servicios de interés para los visitantes. El ejemplo más común es el City-card, pases combinados de transporte, de entradas a museos, etc.
 - *Gestión de equipamientos*, como por ejemplo Centros de Visitantes, Palacios de Congresos, campings/albergues públicos, zonas de aparcamiento, etc.
 - *Explotación de servicios turísticos*, siendo los más frecuentes los buses y trenes turísticos que pueden generar elevados ingresos, la explotación de servicios de playas, portuarios, etc. En destinos culturales y de interés natural son comunes los programas de visitas guiadas.
- Se trata de una forma de financiación muy interesante para los Entes ya que, si existe una buena planificación, asegura un volumen importante y permanente de recursos y permite visualizar, frente al exterior, la profesionalidad de sus actividades.
- En algunos casos, es difícil separar recursos autogenerados y financiación privada. Por ejemplo, en algunos destinos como Londres o París, las empresas se consideran “clientes” y sólo pagan sus cuotas como contraprestación a servicios determinados.
- A pesar del fuerte impacto que tienen las aportaciones públicas, debemos destacar que la producción de recursos autogenerados es un ámbito de actuación que despierta cada vez más interés y con una tendencia al crecimiento importante, tanto por la necesidad de obtener mayores recursos, como por la buena imagen y por la independencia financiera que proporciona al Ente.

SITUACIÓN:

- A nivel de recursos autogenerados debemos destacar que, en términos generales, los destinos urbanos más evolucionados consiguen unos volúmenes importantes de generación de recursos propios. En nuestro país destaca principalmente el caso de Barcelona (84,6% del total del presupuesto), pero también Valencia, Santiago, y otros destinos.
- La realización de productos de merchandising se está convirtiendo en una forma atractiva de obtener beneficios y reforzar la imagen de marca (Berlín, Barcelona, Valencia, Santiago, Zaragoza, Gijón, Tenerife, etc.)
- En España, la generación de recursos por la tramitación de reservas hoteleras y de actividades como circuitos, excursiones, etc. es importante en destinos urbanos como Barcelona, Valencia, Sevilla, entre otros.

- A nivel internacional, destacan en este ámbito ciudades como París, Berlín o Biarritz (en este caso, en la venta de entradas a espectáculos). La experiencia en la comercialización on-line de hoteles y paquetes turísticos en la región de Trentino (Italia) es muy relevante.
- La oferta de “Tarjetas de visitante”, que conjuga entradas a museos, espectáculos, descuentos en transporte, comercios, etc. significa una importante fuente de recursos en ciudades como Berlín, Copenhagen, Londres y París.
- En cuanto a gestión de equipamientos, tenemos un ejemplo claro en Valencia, en que el director del Ente es, a la vez, director del Palacio de Congresos. Elche es el destino más paradigmático en este caso, ya que además del Palacio de Congresos, gestiona equipamientos importantes de apoyo a la actividad turística, concretamente un Centro de visitantes y un camping municipal. En Cuenca, algunos espacios disponibles en su nuevo Centro de Recepción de Turistas, se ceden en alquiler o mediante concesión a diferentes empresas y entidades, gestionando también el aparcamiento.
- La explotación de servicios como el Bus Turístico es propio de destinos urbanos como Barcelona, Valencia, Zaragoza y representa una aportación muy considerable al presupuesto del Ente. Salou gestiona directamente un tren turístico que le aporta un 34% del total de ingresos.

PROS (+)

- La obtención de recursos por parte del Ente se visualiza como un factor de éxito en su gestión y tanto el sector público como el privado, aumentan su predisposición a implicarse.
- Para que sean rentables, las acciones encaminadas a la obtención de estos recursos han de estar orientadas totalmente al mercado, por lo que el feed back de los consumidores o usuarios, puede percibirse de forma casi inmediata.
- La plantilla del Ente visualiza más claramente su función comercial y de marketing, en contra de actitudes menos dinámicas, propias de estructuras más burocratizadas.
- Permite una estabilidad del Ente de gestión al convertirlo en un centro de prestación de servicios turísticos, servicios que son esenciales para la calidad del destino turístico: reservas, bus turísticos, visitas guiadas, etc.
- Obliga a desarrollar mecanismos de gestión avanzados, lo cual repercute en una mayor competitividad del Ente.
- Rompe con la imagen tradicional de dependencia exclusiva del sector público.

CONTRAS (-)

- Peligro de relegar a un segundo plano objetivos principales de la gestión turística a medio y largo plazo para centrarse en la obtención de recursos económicos a corto plazo, que reciben mayores “aplausos”.
- Algunas actividades pueden ser vistas por los empresarios como competencia directa, e incluso desleal. Es el caso de las reservas hoteleras entre las agencias de viajes, de la venta de productos, entre los comercios, etc.
- La búsqueda de más ingresos y mayores beneficios puede hacer olvidar los objetivos estratégicos de la entidad y perder la función más importante que tiene encomendada.

RECOMENDACIONES:

- La generación de recursos debe entenderse como una fuente de financiación complementaria y no la principal actividad del Ente.
- Es importante evaluar con realismo todas las posibilidades de recursos en el plan de negocio del Ente y determinar cuales son las líneas de trabajo a seguir para obtenerlos ya que lo que es negocio en un destino, puede no serlo en otro.
- Hay que buscar mecanismos de consenso con los empresarios privados en el desarrollo de los productos o servicios que se ofertan, para evitar una excesiva comercialización del Ente y entrar en competencia con algunos sectores.
- Deben aplicarse mecanismos transparentes que aseguren la igualdad de oportunidades en todos los conciertos económicos relativos a la generación de recursos.

BARCELONA: Un modelo de referencia

- El Consorcio “Turisme de Barcelona” se ha convertido en un modelo de referencia internacional por los logros alcanzados en dos ámbitos: Como destino turístico y como modelo de gestión.
- El éxito alcanzado como *destino turístico*, incluso ha superado con creces los objetivos propuestos, al haber tenido los crecimientos más espectaculares en cuanto al número de turistas recibidos entre los destinos turísticos europeos (+248% en 15 años), habiendo pasado de una posición muy secundaria a situarse entre los puestos de honor de la “liga europea de ciudades turísticas”.

Ranking de ciudades turísticas europeas (nº turistas)

Ciudad	1990	2005	% var.
1 Londres	17.300.000	24.500.000	41,6
2 París	13.386.450	15.399.820	15,0
3 Roma	5.200.000	8.832.129	69,8
4 Berlín	2.868.339	6.464.522	125,4
5 Barcelona*	1.732.902	6.029.700	248,0
6 Madrid	3.674.933	5.912.310	60,9

- Además este crecimiento ha sido muy rentable en términos económicos, ya que el sector ha conseguido unos índices de rentabilidad sostenida: A pesar del gran aumento de la oferta hotelera, los índices de ocupación se han mantenido altos y los precios también.

	1994	2006
% ocupación	54,4 %	77,7%
Habitaciones hotel	14.800	27.000

- El *modelo de gestión*, que ha permitido que dichos logros se alcancen con un altísimo grado de autofinanciación y por tanto sin apenas gravar el presupuesto municipal: En 2006 el 91% del presupuesto del Ente procedía de los recursos autogenerados, siendo un caso único a nivel internacional (Berlín, que le sigue en este aspecto tan sólo se autofinancia en un 50%).

- Esto ha sido fruto de una política deliberada de identificación de oportunidades de negocio para ir consiguiendo la autosuficiencia financiera, manteniendo los objetivos de interés general para el sector y la ciudad. La gestión del bus turístico además de ser un “producto estrella”, es la principal y más rentable fuente de autofinanciación del Ente.
- Otra característica del modelo de financiación es la absoluta y equitativa corresponsabilidad en los aportes (50%-50%) entre el sector privado (Cámara de Comercio) y sector público (Ayuntamiento) que financian el resto del presupuesto (9% entre ambos). En términos absolutos estos aportes permanecen inalterables desde el momento de constitución del Consorcio en 1993, creado para hacer frente a la “crisis post olímpica” con la que se debía enfrentar la ciudad.
- Otra característica destacable del modelo es de que a pesar de esta igualdad en los aportes económicos, el sector público cedió el liderazgo del Ente al sector privado, dándole mayor número de votos en los órganos de gestión, si bien las decisiones clave nunca se han impuesto por votación sino que se han tomado por consenso, y esto último, también hay que considerarlo un factor que explica el éxito del modelo.

5.7. 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
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil implantación y adaptación a la administración municipal. • Fácil asimilación por la propia organización municipal. • La creación de una Concejalía de Turismo (propia o compartida) es el primer paso a seguir cuando un municipio quiere dedicarse al Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación pública. • Control municipal total (vía presupuesto).
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de adaptación de la Organización (reglamentación administrativa) y del personal (funcionario) a las necesidades de representación de los Entes modernos. • 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). 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Política turística controlada exclusivamente por el municipio, sin interferencias. • Gestión turística bajo control público. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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). • La gestión turística está totalmente inserta en la organización municipal, sin la existencia de otros órganos autónomos o independientes. • Disponer de una Concejalía y Área de Turismo, es una condición necesaria (reconocimiento y liderazgo político) pero no suficiente, para un municipio en que el Turismo sea un sector estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión tradicional (presupuestario) • Inercia administrativa y funcionarial. • Escasa agilidad en los procedimientos administrativos. • Poco operativo para acciones que requieran respuestas rápidas (marketing, promoción). • Escasa atractividad para la participación del sector privado (aunque sea con carácter consultivo) en la política y la gestión turística. • Sistema de gestión no orientado al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia directa de la Alcaldía: Benidorm • Con Concejalía de Turismo propia o compartida: Pamplona, Málaga

FÓRMULA: Organismo o Ente autónomo municipal**Categoría jurídica:** *Derecho Público***MODALIDADES:** Patronato municipal / Instituto municipal / Fundación Pública

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil implantación desde la Administración Pública. • Útil cuando el asociacionismo o la iniciativa privada son débiles. • Permiten una cierta participación privada en los órganos de representación aunque su designación suele depender del poder municipal. • Flexibilidad en las fórmulas de gobierno permitiendo la representación del sector privado independientemente de las cuotas o aportes económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi en su totalidad la financiación es de carácter público. • Transparencia: sujeción a la contabilidad pública.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • La preponderancia de la administración municipal es poco estimulante para la participación privada. • La participación privada es, generalmente, de carácter testimonial o consultivo. • No puede participar en sociedades mercantiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso margen para la financiación privada, que suele ser muy marginal.

SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Política y gestión turística controlada por el municipio pero con cierto grado de autonomía. • Es un primer paso para una mayor autonomía de la gestión turística, especialmente útil cuando la iniciativa privada es débil. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Ente depende y es controlado por la Concejalía de Turismo y/o la Alcaldía. • La fórmula más habitual es la de Patronato, que tiene la consideración de Organismo autónomo de carácter administrativo. • 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. • 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.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agilidad en la gestión y la contratación. • Enfoque funcional y burocrático en su personal y en su organización interna. 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto/Patronato Municipal de Turismo: Elx/Elche, Alicante, Tarragona, Salou • Fundación Pública (Zaragoza) • EPEL: Sitges

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

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Su creación no exige formalismos y está regida por la simple conjunción de voluntades que intervienen, materializadas en el Estatuto. • 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. • Las cuotas de representación y gestión no han de ser proporcionales a las aportaciones económicas de los socios. • Fórmula muy flexible que permite un alto grado de implicación del sector privado. • Muy idóneo para estimular la implicación privada en sus fases iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia diversidad de fuentes de financiación: desde las propias de Ente público hasta las propias de un Ente privado a través de actividades comerciales. • Como Ente público tiene potestad para recaudar ingresos (tasas, contribuciones especiales), fijar precios públicos, recibir subvenciones y ayudas públicas. • Inembargabilidad de sus bienes. • Está exento del impuesto de Sociedades.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • Ciertas limitaciones administrativas en materia de personal y contratación. • Sometido a un régimen de tutela por parte de las Administraciones autonómicas. • Sólo pueden formar parte del Ente consorciado entidades privadas sin ánimo de lucro, no las mercantiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector público ha de estar dispuesto a ceder poder en el ámbito financiero y económico.

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

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

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

SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Fórmula jurídica muy idónea para actividades orientadas al mercado y a los resultados en actividades de interés público. • Flexibilidad y agilidad en la gestión. • Idónea para las actividades de marketing, promoción y prestación directa de servicios turísticos. • Se rigen contablemente por las normas de la empresa privada, pero su inspección se realiza por la Intervención Local. • Enfoque y organización menos burocratizada y personal (no funcionario) más idóneo para actividades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser utilizada por las Admón. Públicas para desarrollar actividades sin ánimo de lucro de interés general público. • 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. • En el área de Turismo, su aplicación es más limitada y más reciente, aunque en aumento. • Cuando el capital social es 100% municipal se las denomina sociedades municipales, y sociedades municipales mixtas cuando hay otros partícipes. • Se utilizan sobre todo para actividades que requieran contrataciones de carácter comercial y mercantil. <p>Ejemplos:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Puede darse una pérdida de transparencia al tener menores controles administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa municipal: Santiago de Compostela, San Sebastián, Lloret de Mar. • Empresa mixta: Gijón y “Tenerife Turismo” • A nivel internacional: Amsterdam, Londres, Berlín, Copenhague, Trentino, Goteborg.

FÓRMULA: Fundación**Categoría jurídica:** *Derecho Privado*

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden constituir las tanto personas físicas como jurídicas, públicas o privadas, lo cual abre muchas posibilidades de participación en los Entes de carácter mixto. • Pueden tener sociedades participadas de carácter mercantil. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Las aportaciones pueden ser dinerarias o no dinerarias. • Tanto la Fundación como sus patronos o “aportadores” disfrutan de importantes incentivos fiscales, hecho que incentiva la participación privada.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • En principio, deben depender para su supervivencia económica del patrimonio inicial, dependencia que podría constituir un factor limitativo y de incertidumbre financiera.

SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para contratar, tanto de forma directa como indirecta a través de sociedades mercantiles participadas. • Agilidad en la gestión y contratación por estar sometidas a las normas del Derecho privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización sin ánimo de lucro con fines que han de ser, necesariamente, de interés general. • Es una figura jurídica útil para la creación de Entes mixtos de Gestión Turística por sus grandes ventajas. • 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 compromiso del sector privado ya desde su fase inicial. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundación (mixta, con mayoría pública): Cuenca, Valencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Peligro de cierto grado de burocratización por el fuerte control, tutela y fiscalización de la Administración Pública. 	

FÓRMULA: Asociación Civil**Categoría jurídica:** *Derecho Privado***MODALIDADES:** Privadas

	REPRESENTACIÓN Y GOBIERNO	SISTEMA DE FINANCIACIÓN
PROS (+)	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Permite adaptar la Asociación a los límites naturales del destino (Valle, Comarca, Ruta, etc.) al margen de las divisiones administrativas. • En el ámbito del Turismo es una figura jurídica ampliamente utilizada para representar intereses sectoriales. • 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). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se financian, en principio, en base a las cuotas de sus socios. • Pueden tener otras fuentes de ingresos, incluyendo subvenciones o transferencias. • Si son declaradas de utilidad pública (interés general) gozan de importantes ventajas fiscales e incentivos públicos.
CONTRAS (-)	<ul style="list-style-type: none"> • No favorece la representación orgánica si el sector privado es débil, poco activo o carece de fuerza emprendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general, son muy débiles desde el punto de vista económico. • El énfasis que hace la ley en su carácter no lucrativo puede ser un obstáculo para ejercer determinadas actividades mercantiles y comerciales. • 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.

SISTEMA DE GESTIÓN	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • El peso y la gestión lo lleva la iniciativa privada, si bien también se integran como asociados entidades públicas (Municipios, Diputaciones, etc.). • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación Civil privada se utiliza hoy en día en algunos ámbitos territoriales de 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. • También se utiliza para programas específicos europeos de desarrollo rural y de montaña. <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación Garrotxa Terra d'Acolliment. • Asociación Turística de la Comarca de la Jacetania.
<ul style="list-style-type: none"> • Su carácter no lucrativo condiciona su contabilidad y gestión. El hecho de que puedan participar en sociedades mercantiles puede paliar estas restricciones. 	

5.8. Otras variables relevantes para la implementación de un Ente mixto

5.8.1. Consideraciones previas

En base al estudio que se ha realizado de casos españoles e internacionales, se ha podido observar que para desarrollar modelos exitosos de gestión turística mixtos, no basta con definir aspectos puramente jurídicos o técnicos, sino que se requiere contar con ciertos factores y atributos que se han revelado como decisivos para la implementación efectiva de dichos Entes. Entre estos factores a tener en cuenta destacan:

5.8.2. Liderazgo

- Casi todos los casos de éxito estudiados tanto en España como en el extranjero, han mencionado la existencia de un liderazgo claro como uno de los factores claves para la constitución y consolidación del los Entes.
- Entendido el liderazgo como la capacidad de influencia ejercida por la persona o entidad que cree en el proyecto y lo “apadrina”. En este sentido se revela decisiva la figura del alcalde/ concejal como líder que decide responsabilizarse del proceso de desarrollo turístico en su localidad y promover (“tirar hacia adelante”) la creación de un Ente, ya que ha sido generalmente el sector público municipal el que ha tomado la iniciativa y ha transmitido la confianza que necesita el sector privado para su implicación.
- Sin embargo, el liderazgo o coliderazgo puede venir y ser reforzado por parte del sector privado cuando alguna persona o institución representativa y con capacidad de “arrastre” (Presidentes de Cámaras de Comercio, de Agrupaciones Sectoriales, etc) decide implicarse y apadrinar el proyecto. Uno de los éxitos de la consolidación del “modelo de Barcelona” se explica por este coliderazgo del proyecto entre el Alcalde de la ciudad y el Presidente de la Cámara de Comercio. También es un claro modelo de coliderazgo el caso de Turismo Tenerife.

5.8.3. Sensibilización

- Hacemos referencia a la toma de conciencia por parte de las “fuerzas vivas” y de la sociedad local en su conjunto acerca de la importancia y potencialidad que tiene o puede tener el turismo como motor y dinamizador de la economía local.
- Esta concienciación del turismo como sector estratégico, es la primera condición para que esta actividad pase a ocupar un lugar preferente en el portafolio municipal y por tanto para que se le dediquen los recursos y esfuerzos necesarios para su desarrollo y para la dotación de los instrumentos que han de contribuir a su gestión turística.

- Sin esta sensibilización previa sería difícil justificar desde el punto de vista político y social la aplicación de recursos, existiendo además el riesgo de que la población local puede llegar a ver el turismo como algo molesto u hostil.

5.8.4. Visión, estrategia y objetivos

- Otro de los requisitos de éxito es tener una *visión y unos objetivos estratégicos compartidos y consensuados* entre los actores económicos y sociales (públicos y privados) del destino. Es decir tener claro hacia *donde hay que ir y qué es lo que hay que hacer*. En este sentido los Planes Estratégicos de Turismo (o similares) se han revelado como una herramienta fundamental que suele ser previa o simultánea a la creación de los Entes de gestión, los cuales son por definición los órganos ejecutores de las políticas y acciones propuestas en dichos Planes Estratégicos.
- Sin tener esta visión estratégica consensuada, la eficacia del Ente se ve gravemente comprometida ya que no tiene definida su hoja de ruta y por tanto se ha de limitar a una visión cortoplacista y coyuntural , agravada por el hecho de que la carencia de una estrategia compartida y consensuada , hace mas difícil la incorporación del sector privado.
- Prácticamente todos los Entes exitosos han tenido su origen en un Plan Estratégico de Turismo , que no sólo ha marcado las directrices y prioridades en las actuaciones, sino que también ha definido la filosofía, estructura y funcionamiento del Ente de Gestión, como instrumento que debe ejecutar las políticas propuestas.

5.8.5. Diálogo y Consenso

- El trabajo conjunto entre sector público y sector privado generalmente no es una situación que se produzca de forma natural, sino que es necesario un esfuerzo adicional para propiciar los espacios de diálogo y encuentro a través de mecanismos e instrumentos idóneos en cada caso. Sin ellos no será posible esta coparticipación del sector privado.
- En general, el sector privado es reacio a participar de forma incondicional en los Entes de gestión por una serie de factores y percepciones tanto de carácter objetivo como subjetivo: culturas organizativas diferentes, miedo a la politización y a la burocratización, objetivos difusos, poco control y evaluación de resultados, etc. , pero también es cierto que cuando se han superado estas percepciones, como lo demuestran los destinos de éxito, el sector privado esta satisfecho y plenamente integrado en los Entes de gestión mixtos.

- Esta superación se ha conseguido sobre todo a base de diálogo, para entender y aproximar las necesidades y puntos de vista de ambas visiones, y por el consenso que implica una actitud de generosidad con respecto a la contraparte. Es de destacar que en los Entes de muchos destinos exitosos las decisiones clave no se llegan a imponer por votación, sino por consenso a través de un proceso de diálogo y discusión.
- Otro factor para conseguir la implicación del sector privado, es hacerlo de forma progresiva, empezando por acciones concertadas y con objetivos concretos, fáciles de comprender y tangibilizar, para ir ampliando progresivamente los campos de acuerdo y cofinanciación, es decir que el sector privado pueda percibir que “recibe valor” a cambio de su aportación y esfuerzo. Esta fórmula se ha revelado muy eficaz por parte de los modelos de gestión mixta que se han implantado con éxito.

LLORET DE MAR: Un acuerdo para la regeneración de un destino turístico maduro

- Lloret de Mar es el principal destino turístico de la Costa Brava y uno de los mayores destinos de sol y playa de todo el Mediterráneo. La oferta turística del municipio la componen 130 establecimientos hoteleros con 29.000 plazas que conjuntamente con la oferta de campings y apartamentos turísticos, alcanza las 40.000 plazas. A este contingente, debe sumarse la importante planta de chalets y apartamentos de segunda residencia.
- Durante la década de los 90, Lloret de Mar inició un proceso de reconversión de su oferta a través de la recalificación de los establecimientos hoteleros y de actuaciones tendentes a la valorización del entorno y de los recursos naturales y culturales. Así mismo, se están dando nuevos pasos en la diversificación de productos (turismo deportivo, de reuniones e incentivos, etc.) a través de la construcción de nuevos equipamientos, desde la iniciativa pública y también privada.
- Para liderar esta transformación, se creó un nuevo organismo de gestión turística en el que los sectores empresariales tienen un papel muy destacado: LLORET TURISME, con estructura jurídica de Sociedad Anónima municipal. La junta de accionistas es el pleno municipal de la Corporación pero en su Dirección operativa la representación del sector privado es mayoritaria y la Dirección ejecutiva la ostenta el Presidente del Gremio de Hostelería. En concreto, la Dirección Operativa cuenta con 2 representantes municipales y 5 de la Asociación de Empresarios Turísticos.
- En el proceso de creación este nuevo Ente de gestión turística municipal se alcanzó un acuerdo con el sector privado en el año 2001 para la corresponsabilización económica en el presupuesto del Ente a través de un recargo en el tipo de gravamen del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE). El cambio en la legislación, exonerando a las PYME`s del pago del IAE ha significado que la práctica mayoría de empresas de Lloret queden exentas de este impuesto y por tanto, esta vía de financiación haya quedado invalidada en la práctica. Actualmente se están estudiando alternativas a esta situación.

5.8.6. Despolitización

- Otra de las situaciones que pueden afectar negativamente al funcionamiento de los Entes es su politización, en el sentido de que se conviertan en instrumentos partidistas de quien tiene el poder municipal. El hecho de que una de sus actividades principales sea la de Promoción y Marketing, puede alentar las tentaciones en este sentido.
- Los mecanismos para evitar este peligro, además de una adecuada actitud por parte de los responsables son, por un lado, la instrumentación de fórmulas que estimulen la participación de todas las fuerzas políticas en los órganos representativos y la participación del sector privado a través de fórmulas jurídicas que garanticen su autonomía. Por otro, asegurar la profesionalidad de sus órganos ejecutivos y técnicos.

5.8.7. Profesionalidad

- El requisito de la profesionalidad en su organización, dirección y personal es indispensable. No hay que olvidar que los Entes han de gestionar y promocionar uno de los negocios o motores clave del destino, administrando eficientemente unos recursos con objetivos determinados. Ello implica contratar profesionales idóneos en el mercado de trabajo, retenerlos y hacerles “crecer profesionalmente” al igual que hace cualquier corporación que quiera triunfar en un entorno competitivo, que ha de ser capaz de captar y retener el talento que es el principal activo de una organización de servicios. Su evaluación debe realizarse en base a criterios estrictamente profesionales.
- Esta exigencia de profesionalidad, es importante no sólo para lograr la eficacia y eficiencia de la organización en la gestión de sus recursos, sino también para evitar la politización de la gestión y sobre todo para poder captar la participación y la cofinanciación del sector privado.

5.8.8. Horizontes temporales adecuados

- Se refiere a definir tiempos de planificación y ejecución de programas y proyectos con criterios realistas y adecuados, definiendo diversas escalas en cuanto a los mismos, evitando caer en el “cortoplacismo” y el coyunturalismo por un lado o en la indefinición por otro.
- Los ejemplos de los casos de éxito utilizan diversos horizontes de planificación, adaptados a sus necesidades específicas pero que generalmente delimitan las siguientes escalas temporales:

- El largo plazo, que se concreta en Planes Estratégicos, con horizontes temporales a partir de los 4 años, y en algunos casos bastante superiores (Londres : 10 años).
 - El medio plazo, que se concreta en generalmente en Planes Operativos de Marketing y en Planes de Negocios con horizontes temporales de 3 años (en algunos casos hasta 4 años).
 - El corto plazo, que se concretan en los planes de actuación, generalmente a un año, aunque en algunos casos son bianuales.
- En todo caso los responsables de los Entes de éxito destacan la necesidad de tener definidos estos horizontes temporales y lo que se puede esperar de cada uno de ellos. Es de señalar que la mayor parte de ellos afirman que el horizonte a 3 años, suele ser el tiempo en que tarda en madurar y en ofrecer resultados significativos para el destino, la introducción de un nuevo Ente de Gestión.
 - También señalan la importancia de la *continuidad* y la *persistencia* en seguir las líneas de actuación trazadas en el momento de creación de un Ente de Gestión y en su *aplicación progresiva* de acuerdo con los medios disponibles y las circunstancias del entorno, definiendo prioridades por fases, evaluando los resultados de cada fase y ajustando las actuaciones futuras en función de los resultados obtenidos.

5.8.9. Orientación a los resultados

- Una de las críticas mas frecuentes a los Entes de promoción turística tradicionales, ha sido que no se evaluaban los resultados de las aplicaciones de fondos y por lo tanto no podían medirse de forma objetiva los resultados de dichas aplicaciones y ello se prestaba cuanto menos al despilfarro o a la ineficacia. El argumento de la dificultad de medición de dichos resultados es cada vez más difícil de sostener.
- Con la “*orientación a los resultados*” nos referimos a la importancia de plantear proyectos y acciones cuyos outputs sean resultados tangibles y medibles, que permitan evaluar en que medida la aplicación de fondos ha valido la pena.
- Ello es necesario no sólo para una adecuada administración de los fondos públicos, sino que es especialmente importante para implicar al sector privado en la gestión y cofinanciación de los Entes, ya que uno de los obstáculos más frecuentes a la participación privada ha sido el sistema tradicional de gestión, que choca con la mentalidad de la empresa privada que a cada aplicación/ inversión quiere ver un resultado tangible.
- En los modelos de referencia más avanzados, que funcionan como corporaciones, todos los planes y proyectos definen y evalúan los resultados a obtener, de esta forma además de mejorar su eficiencia en la gestión , este sistema ha permitido captar al sector privado a través de programas concertados con objetivos

perfectamente definidos.

- Es a través de esta vía que los Entes han captado inicialmente la participación del sector privado y vencido sus reticencias iniciales a la coparticipación y cofinanciación, ya que para el empresario es mucho más fácil y comprensible participar en un programa en que pueda tangibilizar y concretar el valor que le aporta en contrapartida a su aportación económica. Esta coparticipación en base a programas concretos, suele ser un buen principio para fórmulas cooperativas público - privadas mucho más estables y permanentes en fases posteriores.

5.8.10. Transparencia

- La transparencia informativa es una condición necesaria para la consolidación del Ente mixto, no olvidemos que se nutre de fondos públicos, cuyo uso debe de ser justificado ante la comunidad y de fondos privados, cuyas aplicaciones y resultados deben ser conocidos por sus asociados. En este sentido los Entes más exitosos destinan una parte de su actividad a este marketing interno a través de diversas vías (memorias anuales, newsletters, comunicados electrónicos, ruedas de prensa, servicios de atención personalizada a sus asociados etc.) al objeto tanto de tener una buena imagen ante la comunidad local como en conseguir la fidelización y captación

PARIS: La Oficina de Turismo y Congresos, una estructura al servicio de las empresas asociadas

- París, con 16,2 millones de visitantes, es el tercer destino urbano mundial después de Nueva York y Londres. Dispone de una capacidad hotelera de más de 75.000 camas, con una estancia media de 2,9 noches y unos índices de ocupación del 75,2%.
- OTCP (Office de Tourisme et des Congrès de Paris) es el Ente encargado de la gestión turística de la ciudad y su área metropolitana (Île de France). Su fórmula es la más común entre los Entes de gestión en Francia: Asociación sin ánimo de lucro. Está liderada por el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio aunque entre los miembros del Consejo de Administración figuran también asociaciones empresariales y profesionales muy diversas así como organismos supramunicipales.
- Una de las características relevantes de la OTCP es su cuidada relación con los miembros adherentes, unos 2.000, entre los que se encuentran establecimientos hoteleros, restaurantes, centros comerciales, espacios culturales, empresas de transporte, empresas organizadoras de congresos, etc. que tienen fijadas unas cuotas anuales en función del sector y dimensión de su actividad. El Ente dispone de un departamento "ad hoc" destinado al marketing interno con sus asociados o miembros adherentes en el que trabajan 4 personas y que desarrolla acciones de familiarización de productos, organización de conferencias y debates, programas formativos, extranet profesional, soporte a programas de calidad, soporte a la tramitación de subvenciones, representación ante organismos administrativos, etc.

5.9. Herramientas básicas de planificación y gestión para Entes locales

5.9.1. Consideraciones previas

De entre las diversas herramientas que los Entes de gestión turística local deben considerar para una idónea gestión tanto del propio Ente como del destino, hemos seleccionado las que consideramos básicas, y estas son:

- Diagnóstico o Audit del destino
- Plan Estratégico de Turismo
- Plan de Competitividad o Desarrollo
- Plan de Marketing Operativo
- Plan de Negocio o de Viabilidad del Ente de Gestión

5.9.2. Diagnóstico o Audit del destino

El objetivo de este diagnóstico es tener un conocimiento profundo de todas las variables relevantes del destino y que han de servir de base para la toma de decisiones posteriores, en definitiva se trata de dar respuesta a lo siguiente:

- Saber dónde estamos y por qué.
- Conocer las potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades del destino turístico.

Los principales ítems que este diagnóstico debería analizar, serían:

- *Perfil socioeconómico del municipio y en especial del papel del turismo en su sistema económico y social.*
- *Identificación y análisis del potencial de los recursos turísticos.* Se trata de identificar los posibles recursos a incorporar a la oferta turística del municipio (considerando también los de su zona de influencia) en función de los diversos productos o “negocios” turísticos (sol y playa, turismo urbano, reuniones, turismo activos, etc.) y atendiendo a su capacidad de atracción, accesibilidad y capacidad de carga. A partir de aquí, también definir un sistema de recursos, que permita su jerarquización y priorización.
- *Evaluación cualitativa y cuantitativa de la oferta alojativa del destino* (hotelera y extrahotelera) y su grado de adecuación a las necesidades (presentes y futuras) del mismo: volumen, evolución, localización, tipologías, servicios ofertados, grado de ocupación, etc. Es recomendable la realización de inventarios y entrevistas en profundidad a los principales establecimientos y a las asociaciones empresariales o gremiales.

- *Oferta complementaria.* Entendemos por oferta complementaria un conjunto de servicios y prestaciones imprescindibles para gozar de una buena experiencia turística en destino. Ello implicará la evolución de la oferta gastronómica y de restauración, agencias de viajes receptoras, oficinas de información, guías turísticos, empresas de servicios de turismo especializado (cultural, reuniones, aventura, termalismo, etc), servicios de transporte turístico, oferta comercial susceptible de interés turístico (shopping), artesanías, espectáculos nocturnos, etc.
- *El Factor Humano.* Este factor es clave en esta actividad, no hay que olvidar que turismo es ante todo "hospitalidad". En este sentido se evaluará a dos niveles:
 - Actitudes y sensibilidades de la población local con respecto al turismo y a los turistas.
 - Identificación de las necesidades de recursos humanos y de capacitación para los diversos subsectores vinculados al turismo.
- *Marco institucional y asociativo.* Evaluación de la estructura institucional pública y su adecuación a las necesidades turísticas y del marco asociativo privado (asociaciones empresariales, profesionales, ONG's).
- *Accesibilidad y movilidad.* Identificación de las "puertas y canales de acceso" (terrestres, aéreos, marítimos) con respecto a los mercados potenciales e identificación de los posibles estrangulamientos y carencias. Evolución de las necesidades de conexión del destino con el exterior y de conectividad interna para asegurar una óptima distribución de los flujos.
- *Infraestructuras básicas.* Identificación de los posibles "cuellos de botella" que para el desarrollo turístico pueden significar las carencias en infraestructuras y servicios básicos como: energía, suministro de agua, depuración, residuos sólidos, servicios sanitarios, seguridad.
- *Protección del territorio y del paisaje (natural y urbano).* Evaluación de la dinámica y del ordenamiento territorial y urbano y su grado de adecuación al turismo. Identificación de áreas sensibles de protección ambiental y paisajística y de las limitaciones y condicionantes para su aprovechamiento turístico.
- *Mercados (actuales y potenciales).* Se trata de tener un conocimiento lo más amplio y extenso posible de los mercados. Evidentemente el grado de precisión de este conocimiento estará condicionado a los recursos disponibles. En todo caso un mínimo grado de este conocimiento es imprescindible. Con respecto a los mercados actuales, se tratará de conocer al máximo su volumen, características socio-demográficas, hábitos de comportamiento y uso y grado de satisfacción (calidad percibida) y a partir de ahí, determinar los "segmentos tipo". Otra tarea clave es la identificación de *mercados potenciales* (por productos),

evaluación de sus características y necesidades, para ver el interés que pueden tener para convertirse en “mercados objetivo” y ser objeto de políticas promocionales.

- *Conocimiento e Imagen.* Es importante saber el grado de conocimiento e imagen que tienen de nuestro destino en los diversos mercados (actuales y potenciales) y los atributos que se le asocian, ya que es el “primer filtro” que se debe superar en el proceso de compra. Este conocimiento es imprescindible para orientar de forma precisa las acciones de promoción y comunicación posteriores.
- *Competencia.* Se trata de identificar los destinos competidores para los diversos productos y hacer una evaluación comparativa con los mismos. Ello permitirá diseñar con más precisión las políticas promocionales.
- *Promoción y Comunicación.* Se trata de evaluar tanto los medios como los contenidos de las acciones promocionales del destino realizadas por diversas instituciones y empresas en los distintos mercados y su grado de eficacia.
- *Comercialización.* Análisis de los diversos canales por los que se comercializa el destino tanto de tipo directo (venta directa, Internet, Centrales de Reserva, etc.) como indirectos (TTOO, AAVV, etc.), con especial énfasis en la incidencia de las nuevas formas de comercialización: Internet, DMC,s.

Este Audit o Diagnosis, debería concluir con la elaboración de una *Matriz DAFO* o similar, que permitiera visualizar de forma clara la situación de todas las variables clave que configuran la “cadena de valor” del destino, la cual habrá de ser un elemento de gran valor para la toma de decisiones, sobre todo servir de base para la elaboración bien fundamentada de los Planes que pasamos a exponer a continuación.

Una vez realizada la evaluación inicial, es conveniente la realización de evaluaciones periódicas con carácter anual o bianual, y tener permanentemente monitorizado todo el sistema.

5.9.3. Plan Estratégico de Turismo

El Plan Estratégico es el que da visión y marca las directrices de política turística a seguir por el destino desde una óptica a largo plazo (4 años o más). De su grado de acierto dependerá la eficacia de las decisiones posteriores y sus efectos tendrán una influencia persistente a largo plazo.

El Plan Estratégico además de definir las directrices a largo plazo, sirve para dar coherencia al resto de Planes y Actuaciones de carácter operativo, sirve de plataforma de debate y consenso entre todos los agentes económicos y sociales involucrados y es un elemento de referencia para todos los procesos de decisión posteriores.

El contenido del Plan Estratégico ha de adaptarse a las necesidades y características de cada destino, pero creemos que como mínimo ha de dar respuesta a estas cuestiones clave:

Estrategia de Desarrollo:

¿Cuál ha de ser el papel y peso del sector turístico en el destino y cuáles han de ser sus relaciones con respecto a otros sectores económicos y sociales?

Se trata de conseguir que el desarrollo turístico se realice de forma armónica y equilibrada con respecto al resto de sectores y actividades, que se aprovechen al máximo las sinergias mutuas. Determinación de los objetivos de crecimiento: Número de turistas, número de pernoctaciones, ingresos turísticos, etc.

Estrategia Territorial:

¿Cómo ha de estructurarse territorialmente el turismo, cuál es el papel asignado a cada recurso y como se han de vincular conceptualmente y físicamente entre sí?

Se trata de conseguir que la implantación territorial del turismo en el municipio se realice de forma óptima tanto desde el punto de la sostenibilidad ambiental y preservación paisajística, como desde el punto de vista de la competitividad y viabilidad comercial, y teniendo como referencia los objetivos de bienestar económico y social de las población local.

Estrategia de Producto:

¿Cuáles han de ser los productos o actividades turísticas a potenciar y con qué prioridades?

Para ello, se definirá el “portafolio de productos turísticos” para el destino. Que puede quedar reflejado gráficamente en una matriz de Potencial- Interés que permita analizar las prioridades.

Estrategia de Mercado:

¿Cuáles han de ser nuestros clientes?

La determinación y priorización de los “targets” o “mercados objetivo” para cada uno de los productos o actividades turísticas propuestas .

Estrategia de Posicionamiento

¿Cómo queremos ser percibidos?

El posicionamiento es una decisión estratégica referente a cómo queremos ser percibidos por el mercado frente a la competencia. Ello permite al potencial consumidor de forma rápida e intuitiva, asociar un determinado destino, marca o producto a un conjunto de expectativas.

5.9.4. Planes de Competitividad o Desarrollo Turístico

Se denominan planes de competitividad o de desarrollo turístico a un conjunto articulado de actuaciones orientadas a mejorar el “lado oferta” del sistema turístico de un destino, es decir a mejorar el producto entendido éste en un sentido muy amplio, o dicho de otra forma, de hacerlo más competitivo.

Suelen ser programados a medio plazo (4 años aprox.) si bien algunas actuaciones pueden comportar horizontes temporales más amplios.

Estos planes tratan en definitiva de dar respuesta a esta cuestión:

¿Qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo para tener éxito en los productos turísticos definidos como prioritarios en el Plan Estratégico?

- Significa que hay que identificar las “claves del éxito” de cada uno de los productos turísticos definidos previamente como prioritarios y ver en qué medida se cumplen las condiciones y requisitos para alcanzar dicho éxito.
- Identificadas las deficiencias o carencias para conseguir dicho éxito, se formularán los correspondientes Programas de Actuación y su priorización.
- Han de servir para mejorar, tanto el funcionamiento general del Sistema Turístico del destino, como para mejorar la competitividad de las diversas líneas producto turístico Serán por tanto de dos tipos:
 - *Programas generales*
Serán los que afectan a la competitividad y calidad turística global del municipio, y que contribuyen a mejorar la competitividad en todos los productos y segmentos estratégicos.
 - *Programas específicos*
Hacen referencia a los aspectos concretos que deben ser mejorados para reforzar la competitividad de un producto concreto o un espacio turístico.
- Estos Programas y Proyectos han de cubrir todas las áreas del “lado oferta” del Sistema Turístico, tal como se han agrupado en la Diagnósis. En principio serían las siguientes áreas:

Recursos Turísticos

- Definición de los sistemas de recursos, jerarquización y vinculaciones de los mismos (recursos “estrella”, recursos “satélite”, etc.).
- Propuestas de aprovechamiento y puesta en valor de los recursos turísticos y espacios naturales (centros de interpretación, senderos, miradores, etc.), incorporando criterios de sostenibilidad y conservación.

Alojamiento Turístico

- Desarrollo de nuevas ofertas alojativas (según fórmulas y zonas).
- Mejora de la oferta alojativa actual (infraestructura física y nivel de servicio).
- Captación de inversiones (nacionales e internacionales).
- Estimulación de nuevos emprendimientos por parte de la población local.

Oferta Complementaria y Servicios Turísticos

- Directrices generales para el desarrollo de la oferta complementaria y servicios turísticos.
- Programas específicos para el desarrollo y mejora de la calidad de:
 - Gastronomía y Restauración
 - Empresas de Turismo Activo y actividades de interés especial
 - Guías Turísticos
 - Información Turística
 - Transporte turístico interior
 - Otras actividades complementarias: oferta lúdica, oferta comercial, etc.
- Estimulación de las iniciativas empresariales locales de servicios turísticos, en especial aquellas con un componente más innovador o avanzado.
- Desarrollar y estimular el consumo de productos alimenticios locales por parte del sector turístico.
- Incorporación al sector turístico de actividades paralelas tales como: artesanía, comercio local, etc.

Recursos Humanos y Capacitación:

- Criterios generales para el desarrollo de los RRHH y capacitación turística en el municipio
- Necesidades de centros y escuelas de capacitación.
- Propuestas de contenidos y programas.
- Programas de capacitación específica a los diversos sectores: institucional público, gastronómico, servicios turísticos, etc., a diversos niveles (dirección, cuadros medios y personal de base).
- Programas de capacitación y estimulación de iniciativas turísticas locales.
- Programas de sensibilización y hospitalidad para la población local.

Marco Institucional y Organizativo

- Directrices generales para el desarrollo organizativo e institucional del sector turístico.
- Definición de un modelo de Entes de gestión y promoción turística del destino.
- Acciones de refuerzo institucional y comunitario.
- Estimulación y sensibilización para el fomento del asociacionismo.

Territorio, urbanismo y paisaje

- Criterios generales a tener en cuenta en el planeamiento urbanístico.
- Propuestas de actuación en ordenación territorial, urbanismo y paisaje relevantes para el desarrollo turístico.
- Propuestas de protección ambiental y preservación de recursos.

Infraestructuras y Accesibilidad

- Criterios generales y prioridades en Infraestructuras y Equipamientos relevantes para el sector turístico.
- Accesibilidad aérea: Infraestructuras y conexiones.
- Accesibilidad y movilidad terrestre.
- Accesibilidad – conectividad marítima.
- Equipamientos tales como: Centros de Convenciones, Spas, Deportivos, Servicios Sanitarios, Seguridad, Rescate, etc.
- Suministros de servicios básicos: Electricidad, Aguas, Gas, Telecomunicaciones.
- Equipamientos y servicios ambientales: Tratamiento de aguas residuales, Recogida y tratamiento de residuos sólidos, Limpieza pública, Servicios sanitarios para el turista, seguridad, etc.

Estos Planes deben definir con claridad las propuestas de actuación, y por tanto cada Programa o Proyecto estará individualizado en una Ficha Técnica en donde se especificará:

- Identificación: Nombre y código
- Objetivos
- Contenido
- Documentación gráfica o cartográfica (si procede)
- Criterios de aplicación y /o implementación
- Vinculaciones, dependencia o prelación con respecto a otros programas
- Responsabilidad de ejecución
- Otros agentes implicados
- Cronograma de aplicación
- Parámetros económicos (temporalizados):
 - Inversión
 - Operación / Explotación
 - Financiación

5.9.5. Plan de Marketing Operativo

Un instrumento básico para los Entes de Gestión y Promoción Turística es poder disponer de un Plan de Marketing Operativo, que agrupe todas las acciones que afectan al “lado demanda” del sistema turístico. Es decir todo lo que hace referencia a la acción sobre los mercados y que constituyen una de las funciones básicas de estos Entes: *Imagen, Promoción y apoyo a la Comercialización.*

En este tipo de Planes se definen las acciones concretas para alcanzar los objetivos de carácter comercial y promocional definidos previamente en el Plan Estratégico. Los horizontes temporales que suelen enmarcar estos planes son variables dependiendo de las circunstancias y características del destino, pero lo más habitual es situarlos en torno a los 3 años, con revisiones y actualizaciones anuales.

El Plan se concretará en un conjunto de Programas, agrupados en Áreas, y que se dirigen a tres topologías de “target”:

- Consumidor final
- “Trade” o profesionales del turismo
- Comunidad local
- **Áreas:**
 - 1. Infraestructura de Marketing.**
Dotar al Ente de los medios necesarios y disponer de las herramientas adecuadas para actuar con rapidez y eficacia; p.e.: Bases de Datos, Bancos de imágenes, Inteligencia e Información de mercado, Manuales de trabajo, etc.
 - 2. Estructuración de productos.**
Apoyo al sector privado en estructurar comercialmente aquellos productos que se consideren estratégicamente relevantes.
 - 3. Imagen, Marca e Identidad Corporativa.**
Acciones para crear una marca poderosa y un código de comunicación visual de gran impacto comunicativo de acuerdo al posicionamiento deseado.
 - 4. Sistema de Ventas.**
Acciones comerciales dirigidas principalmente al “trade”, aunque algunas pueden dirigirse también al consumidor final: “Buy”, Fam-trips, Seminarios de ventas, Workshops, Ferias, etc.
 - 5. Publicity y RRPP**
De alta eficacia si se planifican las acciones sobre los medios de comunicación y transmiten su recomendación y preferencia a los públicos; p.e.: Press-trips, notas de prensa, press-kit, etc.

6. Publicidad

Inserts monográficos, publicidad corporativa, publicidad exterior, TV, Radio, Prensa, etc.

7. Publicaciones y material promocional.

Se definirán las acciones en este campo: Catálogo General, Manual de Ventas, Guía del viajero, flyers, posters, CD- Rom, Vídeos, etc.

8. e – Commerce

Todos los proyectos relativos a la promoción y comercialización a través de Internet.

9. Marketing Interno

Tiene como objetivo promover una inserción armónica del turismo entre los profesionales y agentes turísticos del municipio y la sociedad local en general para que se implique en el Plan; p.e.: Foro del Turismo, newsletters, Talleres de Marketing, etc.

Cada uno de los Programas y Acciones se debería concretar en una Ficha Técnica, en la que se definirán:

- Nombre y código del programa
- Objetivos de la acción
- Targets
- Descripción del programa
- Especificaciones técnicas
- Agentes implicados
- Responsable de ejecución
- Cronograma
- Indicadores seguimiento
- Coste
- Propuesta de financiación

5.9.6. El Plan de Negocio del Ente

- El Plan de Negocio (Business Plan) o Estudio de Viabilidad, es un instrumento que toda organización con voluntad de continuidad (tanto si tiene ánimo de lucro como si no) debe de elaborar, ya que concreta en términos económico- financieros toda la estrategia y operativa del Ente, permite evaluar los posibles fuentes de gasto y financiación, ver el grado de auto- sostenibilidad financiera del proyecto y en su caso, proponer los mecanismos (comerciales, operacionales y financieros) para que el Ente sea viable desde una óptica a largo plazo.

- Su utilidad es evidente:
 - Permite cuantificar en términos monetarios todas las actuaciones del Ente
 - Permite ver las consecuencias de dichas actuaciones, proyectándolas en el tiempo.
 - Permite analizar qué efecto tienen las posibles desviaciones en las variables proyectadas y en que medida afectan a todo el sistema.
 - Permite ver la viabilidad financiera de la organización anticipando posibles déficits y en su caso, prever anticipadamente las correspondientes soluciones.
 - Permite monitorear la gestión y tomar las correspondientes medidas correctoras.
 - Permite evaluar el grado de eficacia en consecución con los objetivos propuestos.
- Los Planes de Negocio, son proyecciones de futuro a medio y largo plazo, y sus horizontes temporales de proyección suelen situarse en torno a los 3-4 años. El proceso de elaboración consiste en analizar cada una de las variables relevantes del Ente (objetivos, funciones y actividades a realizar, organización y recursos humanos, fuentes de financiación posibles, etc.), proyectarlas a futuro valorándolas económicamente y sintetizarlas finalmente en un flujo de fondos (cash-flow) es decir de entradas y salidas de dinero a lo largo del tiempo.
- El Plan de Negocio puede ser más o menos detallado o sofisticado en función del grado de complejidad del Ente (actividades a realizar, unidades de negocio, etc.) y del grado de precisión buscado, pero en principio habría que considerar al menos los siguientes pasos y elementos:
 - ***La definición de la personalidad jurídica. Estatutos y reglamento de funcionamiento***
Es un punto que hay que tener definido previamente, ya que este marco jurídico y reglamentario condiciona todo el modelo de funcionamiento y por tanto las actividades a realizar, el modo de operar y las posibilidades de financiación.
 - ***Definición de los objetivos y funciones a desempeñar por el Ente***
Como hemos visto los objetivos y funciones a desempeñar por los Entes de Gestión Turística pueden ser muy amplios y/o muy especializados, y ello tendrá evidentemente unas consecuencias en la definición posterior de las actividades concretas a realizar. Se trata por tanto de definir las previamente, fijar su alcance y su calendario o cronograma de implantación.
 - ***Actividades y operaciones a realizar***
Es la concreción de los objetivos y funciones definidos en el apartado anterior, los cuales hay que definir, temporalizar y evaluar el alcance de cada una de ellas en términos económicos de inversión, ingresos y gastos. Entre estas posibles actividades a realizar por el Ente están:

- *Información y atención al turista*, se trata de las oficinas de información. Considerar que serán una fuente de gasto, pero que también pueden ser fuente de ingresos (punto de venta de servicios y merchandising).
- *Marketing (Promoción y apoyo a la Comercialización)*. Suelen constituir el grueso de las actividades y del presupuesto de los Entes. El Plan de Marketing Operativo es el referente que ha de servir para cuantificar económicamente estas actividades. Como hemos señalado en el apartado anterior, el Plan de Marketing, definirá con detalle cada una de las acciones a realizar, su coste, su cronograma en el tiempo y su financiación.
- *Apoyo a la Competitividad y la Calidad*. En este caso, habrá que incluir las actividades que están consideradas en los Planes de Competitividad y en cuya ejecución interviene el Ente. Entre estas actividades están los Planes de Calidad, Formación y Sensibilización, etc.
- *Planificación*. Incluye los costos de las Asistencias Técnicas (propias o externalizadas) para la elaboración de Planes, Sistemas de Información y Monitoreo, etc.
- *Gestión de Servicios Turísticos*. Por ejemplo bus turístico, trenes turísticos, excursiones, visitas guiadas, etc. Se deberá estudiar la viabilidad específica de cada una de estas actividades que en algunos casos puede ser muy importante en términos de generación de ingresos, si bien también pueden ser deficitarias.
- *Gestión de Equipamientos Turísticos*: Palacios de Congresos, Museos, Centros de Interpretación, playas, etc. Por su envergadura e importancia también requieren un estudio específico.
- ***La Organización y los Recursos Humanos***
Se deberá definir el sistema organizativo y los recursos humanos necesarios, que constituyen otra de las componentes principales del presupuesto de gasto. Asimismo se definirán el resto de componentes de gastos estructurales fijos que comportará esta organización: alquileres, gastos oficinas, suministros, etc.
- ***Las fuentes de financiación***
En la elaboración del Plan de Negocio, se deben explorar y evaluar todas las posibles fuentes de financiación tanto públicas como privadas y además considerar las posibles fuentes de ingresos autogenerados. En la medida en que se consignan identificar generadores propios de ingresos, aumentará la independencia financiera del Ente y será menor la carga para sus socios y asociados. Es importante evaluar el grado de estabilidad de cada una de las fuentes de ingresos a lo largo del tiempo.

Las posibles fuentes de financiación de los Entes de Gestión y Promoción Turística, sus características, sus pros y contras, se explican con detalle en el capítulo 5. 6 de este Estudio (Financiación), sin embargo a efectos de recordatorio mencionamos aquí:

- *Financiación pública.* Aportaciones directas de los ayuntamientos (suelen constituir el grueso de la financiación), aportaciones vinculadas a proyectos específicos (contratos- programa), transferencias de otras administraciones (estatal, autonómica), programas de apoyo (planes de excelencia, dinamización, etc), programas europeos.
 - *Financiación privada:* Aportaciones institucionales (Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, etc.) , Aportaciones individuales de empresas, cuotas periódicas (socios, asociados), aportaciones obligatorias, esponsorización.
 - *Recursos autogenerados.* Cada vez más se tiende a buscar fuentes propias de generación de ingresos por prestación de determinados servicios. Entre las mismas cabe considerar: merchandising o venta de productos, centrales de reserva, venta de espacios publicitarios, paquetes y productos turísticos, gestión de equipamientos (palacios de congresos, museos, etc.), gestión de servicios turísticos (bus turístico, visitas guiadas, etc.), prestación de servicios profesionales de asesoría o asistencia técnica, etc.
 - *Crédito bancario.* Finalmente como recurso para completar el equilibrio financiero cabe considerar la posibilidad de acudir al crédito bancario, si bien no hay que olvidar que ello tiene un costo y comporta unos determinados requisitos (avales, garantías, etc.) y que dicho crédito puede ser una solución transitoria, pero que a la larga hay que devolverlo. En unos Entes que no se caracterizan en general por su capacidad de generación de recursos, esta apelación al crédito debe de ser una opción muy selectiva y estudiada, tan sólo justificada en determinadas circunstancias.
- ***Elaboración del estado general de flujos de fondos (cash-flow)***
 Como resumen y convergencia de lo anterior se elaborará el estado de flujo de fondos (cash- flow) que resume el Plan de Negocio, permite visualizar el peso de los diversos factores, permite analizar el comportamiento de estos factores y componentes bajo diversos supuestos y en caso de déficit previsible, permite anticipar soluciones alternativas.
 Este estado de flujos de fondos se resume en tres grandes componentes:
- ***Flujos de Fondos de Inversión y Capital***
 - *Las necesidades de inversión, suelen tener una importancia menor dadas las características de la mayor parte de los Entes que como empresas prestadoras*

de servicios no requieren grandes inversiones en activos fijos. Como excepción están algunos Entes que son titulares de algunos grandes equipamientos o edificios.

- Los flujos de fondos por aportes al capital inicial por parte de los socios-promotores, también y salvo excepciones suelen tener poca relevancia en términos financieros, por las mismas razones apuntadas en el caso anterior.

- **Flujos de fondos de gastos corrientes.**

Recogen los derivados tanto de los gastos fijos de estructura (personal, alquileres, etc.) como de los derivados de las actividades propias del Ente: marketing y *promoción*, *capacitación*, etc.

- **Flujos de fondos de ingresos corrientes**

- Procedentes de la financiación pública: subvenciones, transferencias, contratos programa, etc.
- Procedentes de la financiación privada: cuotas afiliación voluntarias, cuotas obligatorias,, acuerdos de cooperación, aportaciones institucionales privadas, aportaciones individuales privadas, esponsorización,
- Autogenerados: merchandising y venta de productos, servicios de centrales de reserva, publicidad, paquetes y productos turísticos, gestión de equipamientos, servicios turísticos, prestación de asistencia técnica, etc.

Una vez elaborado este estado de flujo de fondos, se podrán observar los déficits o “gaps” de financiación que puede presentar en determinado momento el Ente bajo diversos escenarios y supuestos y en consecuencia proponer medidas alternativas para conseguir el equilibrio financiero, vía reducción de gastos (salidas de fondos) o vía búsqueda de fuentes alternativas de financiación (aumento de las transferencias, crédito, etc.).

ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS



Anexos

Referencias de contactos. Casos españoles estudiados

COMUNIDAD	PROVINCIA	LOCALIDAD	ENTIDAD	WEB
ANDALUCIA	Málaga	Málaga	Ayto. de Málaga. Área Turismo	www.malagaturismo.com
ANDALUCIA	Sevilla	Sevilla	Turismo Sevilla	www.turismo.sevilla.org
ARAGON	Zaragoza	Zaragoza	Turismo Zaragoza	www.zaragozaturismo.es
CASTILLA LA MANCHA	Cuenca	Cuenca	Fundación Turismo de Cuenca	www.turismocuenca.com
CASTILLA Y LEON	Valladolid	Valladolid	Asómate a Valladolid	www.asomateavalladolid.com
CATALUÑA	Barcelona	Barcelona	Turisme de Barcelona	www.barcelonaturisme.cat
CATALUÑA	Girona	Lloret	Lloret Turisme	www.lloret.org/ www.lloretdemar.org
CATALUÑA	Girona	Comarca La Garrotxa	Associació Turisme Garrotxa	www.turismegarrotxa.com
CATALUÑA	Tarragona	Salou	Patronato de Turismo Salou	www.isalou.info
CATALUÑA	Tarragona	Tarragona	Patronato de Turismo Tarragona	www.tarragona.cat/ www.tarragonaturisme.es
CDAD. FORAL DE NAVARRA	Pamplona	Lekumberri	Consortio de Plazaola	www.plazaola.org
CDAD. FORAL DE NAVARRA	Zona Media	Olite	Consortio Zona Media de Navarra	www.navarramedia.org
CDAD. FORAL DE NAVARRA	Pamplona	Pamplona	Área de Cultura y Turismo	www.pamplona.es
COMUNIDAD VALENCIANA	Alicante	Alicante	Patronato Municipal de Turismo y Playas	www.alicanteturismo.com
COMUNIDAD VALENCIANA	Alicante	Elx	Turisme d'Elx	www.turismedelx.com
COMUNIDAD VALENCIANA	Alicante	Benidorm	Turismo de Benidorm. Benidorm Convention Bureau	www.benidorm.org/turismo
COMUNIDAD VALENCIANA	Valencia	Valencia	Turismo Valencia Convention Bureau	www.turisvalencia.es
GALICIA	La Coruña	Santiago de Compostela	Turismo de Santiago de Compostela- INCOLSA	www.santiagoturismo.com
ISLAS CANARIAS	Santa Cruz Tenerife	Cabildo de Tenerife	Turismo de Tenerife	www.webtenerife.com
PAIS VASCO	Guipuzcoa	San Sebastián	San Sebastián Turismo- Donostia Turismo S.A	www.sansebastianturismo.com
PRINCIPADO DE ASTURIAS	Asturias	Gijón	Soc.Mixta Turismo de Gijón S.A	www.gijon.info

Referencias de contactos. Casos internacionales estudiados

COMUNIDAD	LOCALIDAD	ORGANISMO	WEB
ALEMANIA	Berlín	Berlin Tourismus Marketing	www.btm.de
ARGENTINA	San Carlos de Bariloche	EMPROTUR	www.barilochepatagonia.info
DINAMARCA	Copenhagen	Wonderful Copenhagen	www.woco.dk
FRANCIA	Paris	EXTEL	www.scet.fr
FRANCIA	Paris	ODIT	www.odit-france.fr
FRANCIA	Biarriz	Biarriz Tourisme	www.biarriz.fr
FRANCIA	Paris	Office de Tourisme et Congrès de Paris	www.parisinfo.com
HOLANDA	Amsterdam	Amsterdam Tourist & Convention Board (ATCB)	www.atcb.nl
INGLATERRA	Guisborough	DP:UK Destination Performance United Kingdom	www.dpuk.org.uk
INGLATERRA	Warwick	TMI Tourism Management Institute	www.tmi.org.uk
INGLATERRA	Bournemouth	Bournemouth Tourism Management Board	www.bournemouth.co.uk
INGLATERRA	Brighton	Visit Brighton	www.visitbrighton.com
INGLATERRA	Londres	Visit London	www.visitlondon.com
INGLATERRA	Manchester	Manchester Marketing	www.visitmanchester.com
ITALIA	Trento	Trentino SPA Società di Marketing Territoriale del Trentino	www.trentino.to/ www.trentinospa.info



Referencias bibliográficas y documentales

6.2. Bibliografía consultada

Título: **GESTION DES STATIONS. CAHIER ESPACES 47**
Autor: Varios

Título: **SOCIÉTÉS D'ECONOMIE MIXTE ET TOURISME. CAHIERS D'ESPACES 15**
Autor: Eric Gintrand, André Robert et Agnès Marchais
Año: 1989

Título: **CONCLUSIONS PLA ESTRATÈGIC DE TURISME DE BARCELONA**
Autor: Ajuntament de Barcelona i Cambra de Comerç
Año: 1993

Título: **APUNTS SOBRE EL FINANÇAMENT DEL MUNICIPI TURÍSTIC. DEBAT COSTA BRAVA 2004**
Autor: Ernest Ruiz Garcia , Jaume Guia Julve
Año: 2004

Título: **III CONGRESO UNIVERSIDAD Y EMPRESA GENERALITAT VALENCIANA. MUNICIPIOS TURISTICOS**
Autor: Luis Motell , Martín Razquin, Pedro Luis Martínez, Luis Pérez de Cossío
Año: 2000

Título: **RADIOSCOPIE DES OFFICES DE TOURISME ET SYNDICATS D'INITIATIVE. BILAN 2004-2005**
Autor: ODIR FRANCE
Año: 2005

Título: **COOPERACIÓN ENTRE SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO: MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**
Autor: OMT. Consejo Empresarial (CEOMT)
Año: 2001

Título: **UNA NUEVA POLÍTICA TURÍSTICA EN LA UE: HACIA UNA MAYOR COLABORACIÓN EN EL TURISMO EUROPEO**
Autor: UE Bruselas
Año: 2006

Título: **ENCUESTA ESADE DE TURISMO MUNICIPAL. LA GESTIÓN TURÍSTICA DE LOS MUNICIPIOS ESPAÑOLES**
Autor: ESADE - Joan Sureda, Josep-Francesc Vallés
Año: 1997

Título: **LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL MUNICIPIO. ESTUDIOS DE GESTIÓN TURÍSTICA**
Autor: ESADE-CEDIT
Año: 1998

Título: **PROTOCOLO Y CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN ENTRE SECRETARIA GENERAL DE TURISMO Y FEMP PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE APOYO A LOS SOPORTES DE PROMOCIÓN DE CIUDADES**
Autor: Secretaria General de Turismo y FEMP
Año: 2006

Título: **TOWARDS QUALITY RURAL TOURISM**
Autor: European Commission
Año: 1999

Título: **POUR UN TOURISME URBAIN DE QUALITÉ**
Autor: European Commission
Año: 1999

Título: **THE CHANGING ROLE OF NATIONAL TOURISM ORGANISATIONS**
Autor: The Travel Business Partnership nº18
Año: 2004

Título: **MODELOS DE ORGANIZACIÓN TURÍSTICOS: HACIA EL PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO**
Autor: M^a José Zapata Campos. Universidad de Göteborg
Año: 2004

Título: **EL FINANÇAMENT DE LA PROMOCIÓ TURÍSTICA**
Autor: Ignasi de Delàs. Turisme de Catalunya
Año: 2004

Título: **REFORMING DESTINATION MANAGEMENT ORGANISATIONS AND FINANCING**
Autor: Karl Socher - Revue de Tourisme
Año: 2000

Título: **SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD TURÍSTICA EN DESTINOS (SICTED). DIAGNÓSTICO DE ENTES GESTORES**
Autor: CONSULTUR
Año: 2001

Título: **ENCUESTA MUNICIPIOS ESADE 2002**
Autor: ESADE
Año: 2002

Título: **LA SEM, UN OUTIL ADAPTÉ À LA GESTION DU TOURISME ET DES LOISIRS**
Autor: FNSEM
Año: 2001

Título: LA GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO EN CATALUÑA. ORGANIZACIÓN Y POLÍTICA TURÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

Autor: Francisco López Palomeque
Año: 2004

Título: JORNADA SOBRE GESTIÓN INTEGRAL DE DESTINOS TURÍSTICOS

Autor: ESADE- CONSULTUR
Año: 2005

Título: LA GESTIÓN TURÍSTICA LOCAL EN EL LITORAL CATALÀ: UNA LECTURA DES DE LA DIALÈCTICA SOCIOESPACIAL

Autor: Salvador Calabuig i Serra
Año: 2005

Título: HISENDES LOCALS I TURISME: TRES ASSAIGS

Autor: Ricard Rigall i Torrent
Año: 2003

Título: STRUCTURES AND BUDGETS OF NATIONAL TOURISM ORGANIZATIONS 2004-2005

Autor: OMT
Año: 2006

Título: COOPERACIÓN Y ASOCIACIONES EN TURISMO: UNA PERSPECTIVA MUNDIAL

Autor: OMT
Año: 2003

Título: MANUAL DE LES BONES PRÀCTIQUES PER ALS MUNICIPIS TURÍSTICS

Autor: Patronat de Turisme Costa Brava Girona
Año: 2006

Título: GUIA PARA ADMINISTRACIONES LOCALES: DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Autor: OMT
Año: 1999

Título: AGENDA PARA PLANIFICADORES LOCALES: TURISMO SOSTENIBLE Y GESTIÓN MUNICIPAL

Autor: OMT
Año: 1999

Título: THE DESTINATION MANAGERS HANDBOOK

Autor: TOURISM BEST VALUE GROUP UK
Año: 2003

Título: PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Autor: REVUE ESPACES
Año: 1994

Título: PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ. ÉTUDES DE CAS

Autor: REVUE ESPACES
Año: 1993

Título: DESTINATION MANAGEMENT HANDBOOK

Autor: ENGLISH TOURIST BOARD AND TOURISM MANAGEMENT INSTITUTE
Año: 2003

Título: AN INTRODUCTORY GUIDE AND TOOLKIT FOR SUSTAINABLE DESTINATIONS MANAGEMENT

Autor: ENGLISH TOURIST BOARD AND TOURISM MANAGEMENT INSTITUTE
Año: 2006

Título: GESTIÓ PÚBLICA DEL TURISME. MANUAL PER A LES ADMINISTRACIONS LOCALES DE LES ZONES D'INTERIOR

Autor: Joan Cals, Josep Capellà i Empar Vaqué
Año: 1997

Título: TURISME SOSTENIBLE A LA MEDITERRÀNIA. GUIA PER A LA GESTIÓ LOCAL

Autor: R. M^a Fraguell, J. Capellà, J.A. Donaire, J.C. Muñoz y H. Ullastres
Año: 2001

Título: THE MOSTVIERTEL TOURISMUS DESTINATION MANAGEMENT COMPANY. AN EMPIRICAL REPORT

Autor: Manfred S. Gruenanger. Oxford Brokks University
Año: 2004

Título: HYPOTHESIS OF DESTINATION MANAGEMENT IN THE ALPS THROUGH THE ANALYSIS OF REGIONAL TOURIST BOARDS

Autor: Mariangela Franch, Umberto Martini y Daniela Tommasini. Universidad de Trento
Año: 2003

Título: COMPETITIVIDAD Y FINANCIACION DE LOS MUNICIPIOS TURÍSTICOS. EL APALANCAMIENTO FISCAL

Autor: Javier Bustamante
Año: 2004

Título: FINANCIACIÓN DEL MUNICIPIO TURÍSTICO Y COMPETITIVIDAD: ESTUDIO DE LOS MUNICIPIOS TURÍSTICOS DE CATALUNYA

Autor: Ernest Ruiz Garcia, Jaume Guia Julve. Universitat de Girona
Año: 2004

Título: MODISTUR: UN MODELO DINÁMICO DEL SISTEMA TURÍSTICO. IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Autor: Francisco Manuel Dionisio Serra.
Universidad de Algarve (Faro)
Año: 2004

Título: TOURISME ET COOPÉRATION INTERCOMMUNALE. UNE INTERACTION DISCRÈTE

Autor: Marie-Christine Bernard-Gélabert / Franck Claeys

Título: ANTICIPER LE VEILLISSEMENT DES DESTINATIONS

Autor: Klauss Weiermair. Président du Centre pour l'économie du tourisme Univ. Innsbruck
Año: 2006

Título: SHEARCHING FOR THE FUTURE: CHALLENGES FACED BY DESTINATION MARKETING ORGANIZATIONS

Autor: Ulrike Gretzel, Daniel R. Fesenmaier, Sandro Formica, Joseph T. O'Leary
Año: 2006

Título: SERVICES AND FUNCTIONS PROVIDED BY EUROPEAN CITY TOURIST OFFICES: A LONGITUDINAL STUDY

Autor: Karl W. Wöber, Yeong-Hyeon Hwang and Daniel R. Fesenmaier
Año: 2003

Título: LE GUIDE DES OFFICES DE TOURISME ET SYNDICATS D'INITIATIVE

Autor: Fédération Nationale des OTSI
Año: 2007

Título: DESTINATION BRANDING: INSIGHTS AND PRACTICES FROM DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS

Autor: Carmen Blain, Stuart E. Levy, and J.R. Brent Ritchie
Año: 2005

Título: ORGANIZACIONES TURÍSTICAS: ASPECTOS COMPARATIVOS Y METODOLÓGICOS

Autor: Douglas Pearce. Univ. de Canterbury (Nueva Zelanda)

Título: NOTE SUR LE FINANCEMENT DES OFFICES DU TOURISME DES VILLES DE PARIS, LONDRES, BERLIN, BARCELONE, ROME, VIENNE, AMSTERDAM ET GÈNEVE

Autor: Office du Tourisme et des Congrès de Paris
Año: 2004

Título: EFFICIENCY MEASUREMENT OF CITY TOURISM ORGANISATIONS. TESIS DOCTORAL

Autor: Katharina Ertl
Año: 2001

Título: MULTI-STAKEHOLDER COLLABORATION FOR SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT: A GUIDE TO BEST PRACTICE

Autor: OMT

Título: EL FINANÇAMENT POSSIBLE DE LA GENERALITAT I DELS AJUNTAMENS VERS EL TURISME

Autor: Joaquim Solé Vilanova

Título: ELS MUNICIPIS TURÍSTICS EN EL MARC DEL SISTEMA DE FINANÇAMENT I LA NORMATIVA TURÍSTICA: ESTAT DE LA QÜESTIÓ

Autor: Esther Martínez i Lluís Jaile
Año: 2004

Título: LA CARTE D'IDENTITE DU PAYS D'ACCUEIL TOURISTIQUE DE FOUGERES

Año: 2000

Título: DEVELOPING EFFECTIVE PARTNERSHIPS

Autor: Alison Farthing & Miembros de DP:UK City 4 Category Group
Año: 2007

Título: LOOKING GOOD - SELLING WELL

Autor: Claire Onslow
Año: 2004

Título: PONGA SU CIUDAD EN EL MAPA

Autor: José Salinas
Año: 2006

Título: AGENDA PARA UN TURISMO EUROPEO SOSTENIBLE Y COMPETITIVO

Autor: Grupo para la Sostenibilidad del Turismo. Comunidad Europea
Año: 2007

Título: COOPERACIÓN Y ASOCIACIONES EN TURISMO: UNA PERSPECTIVA MUNDIAL

Autor: OMT
Año: 2003

Edita



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL
DE TURISMO