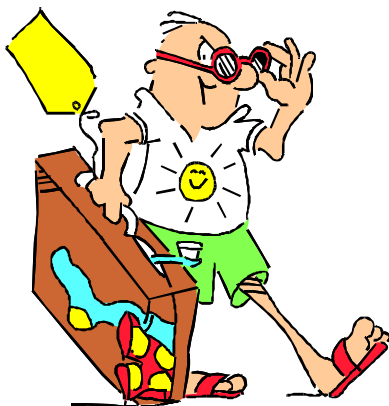


## Capítulo 3

### Desde la motivación del turista hasta su satisfacción

- ⇒ Algunos modelos referentes a las motivaciones del turista
- ⇒ La satisfacción del turista: el resultado del cumplimiento de sus expectativas
- ⇒ Recapitulación





## Desde la motivación del turista hasta su satisfacción

Las contribuciones de Ryan en sus libros *Researching tourism satisfaction: issues, concepts, problems* (1995) y *The touristic experience, a new introduction* (1997) son fundamentales en el desarrollo de este capítulo, textos donde el autor hace un repaso de las diversas opiniones expresadas y analiza el estado de la cuestión. Según Ryan (1995), hasta ahora la motivación es un determinante importante en el comportamiento turístico y, consecuentemente, la satisfacción se origina en la calidad de la experiencia respecto a las expectativas creadas. Ryan (1997) indica los aspectos positivos de las vacaciones más frecuentemente mencionados; observa que las motivaciones de vacaciones pueden ser categorizadas en cuanto a la necesidad de relajamiento, contacto social y estimulación intelectual.

Los tempranos trabajos de Jackson (1983, 1988) y Ryan (1991), sugieren que existen circunstancias condicionantes previas al viaje, siendo algunas de ellas inhibitoras y otras, en cambio, facilitadoras. Los factores económicos fueron identificados como importantes facilitadores y, a la vez, inhibidores, en el momento de determinar la posibilidad de salir de vacaciones y de elegir el alcance de los destinos y las actividades posibles.

Siguiendo en la misma línea, Iso-Ahola (1982) expresa que un evento proporciona la oportunidad para conseguir un nivel óptimo de excitación, el participante es motivado por el deseo de escapar de la rutina y el de buscar una recompensa intrínseca, pero también la motivación depende del medio ambiente del cual viene el turista, de sus necesidades y de sus preferencias. Eventos con programas similares pueden tener más éxito en determinados lugares que en otros, debido a la operación de los factores de rechazo.

Pearce (1988) está de acuerdo con Iso-Ahola, y con relación a las motivaciones para la actividad turística, argumenta que el deseo de escapar de la rutina y el de buscar una recompensa intrínseca interactúan con los aspectos personales e interpersonales de la actividad, siendo el resultado un proceso dinámico donde el turista busca o evita compensaciones, que lo impulsan o lo retraen respectivamente.

Ryan (1997) es más específico, y plantea que los factores que estimulan las vacaciones pueden ser agrupados en cinco categorías:

1. Variables de marketing: dibujo del producto, precio, publicidad y promoción
2. Variables de los turistas: experiencia previa del destino, presupuestos, edad, estilo de vida y motivaciones
3. Características del destino: conciencia de los atractivos y limitaciones del lugar
4. Asociaciones afectivas positivas o negativas de los destinos
5. Situaciones específicas: vacaciones escolares de los niños, del compañero o el estrés por el trabajo

En los apartados siguientes examinaremos, en primer lugar, algunas teorías que hacen referencia a las motivaciones del turista, y luego haremos una consideración de la satisfacción del turista.

### **3.1 Algunos modelos referentes a las motivaciones del turista**

---

Varios autores han desarrollado teorías sobre la motivación del turista basados alternativamente en la naturaleza jerárquica o evolutiva de las motivaciones de cada persona. En este apartado destacaremos el **modelo jerárquico de necesidades de Maslow**, la **escala de motivación del ocio asociada a Ragheb and Beard**, el concepto de una **carrera de viaje** postulada por **Pearce**, trataremos del proceso de **aprendizaje** y la **experiencia** del turista y, finalmente, de las **tendencias postfordistas** y las **nuevas motivaciones**.

#### **3.1.1 Modelo jerárquico de necesidades de Maslow**

La teoría de Maslow (1970) ha sido el punto de partida y base de muchas teorías desarrolladas a posteriori. El autor propone una jerarquía de necesidades, que van desde los deseos básicos de la supervivencia corporal hasta el establecimiento de psiques saludables resultado de un proceso de auto conocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial. Pearce (1982) sugiere que la mayoría de las actividades agradables de las vacaciones se relacionan a las más altas necesidades según la jerarquía de Maslow, en la medida que los disgustos surgen al percibirse amenazadas las necesidades básicas. Aunque el modelo de Maslow ha sido la base para muchas otras teorías, Witt y Wright (1990) explican que esta teoría cuenta, sin embargo, con poco apoyo de investigaciones empíricas.

### 3.1.2 La escala de motivación del ocio de Ragheb y Beard

Ragheb y Beard (1982) apuntan que los motivos que determinan la satisfacción, conseguida por medio del ocio, pueden ser agrupados en cuatro componentes:

1. El componente intelectual que evalúa el grado de compromiso de los turistas con actividades mentales: aprender, explorar, descubrir, pensar o imaginar
2. El social, que evalúa el grado de compromiso de los turistas con actividades de ocio por razones sociales. Este componente incluye la necesidad de relaciones amigables y afectivas
3. El de la competitividad, que evalúa el grado de compromiso de los turistas en actividades de obtener, ganar, dominar, desafiar y competir
4. El del estímulo y la fuga, que evalúa la dirección para huir de situaciones estimulantes de la vida. Es la necesidad de algunos individuos de evitar contactos sociales, buscar la soledad y unas condiciones tranquilas y, para otros, es la búsqueda de descanso y relajamiento.

Así pues, en contraste con la clasificación jerárquica de Maslow, la motivación sería el resultado de la interacción de varios componentes.

### 3.1.3 La teoría de “peldaños de la carrera del viaje” de Pearce

En su obra *Travel Career Ladder*, Pearce (1988), basándose en las necesidades de los turistas, postula que éstos desarrollan motivaciones variadas que abarcan relajamiento, estímulos, autoestima y auto-realización, un concepto relacionado al aprendizaje del individuo en virtud de la experiencia turística. En este modelo, las necesidades pueden ser centradas en el individuo o en dirección a otros elementos.

Según Ryan (op. cit.), este concepto es relativamente nuevo en la literatura del turismo, donde el abordaje más completo aparece en Pearce (1988). Pearce adopta la definición de “carrera de viaje” como una noción de perspectiva, dónde la persona ve su vida como un todo e interpreta el significado de sus contribuciones, acciones y las cosas que le ocurren. Para él, las acciones y las experiencias de un momento son interpretadas mejor como un factor contribuyente para la suma de experiencias, las que afectan acumulativamente las necesidades del turista determinando entonces la capacidad de cualquier destino o atracción para satisfacerle. Laing (1987), levanta la hipótesis de la elección de vacaciones por un proceso de confirmación de las experiencias del pasado que fueron satisfactorias.

Pearce argumenta que la “carrera de viaje” asume una forma de progresión -subiendo “pedaños”- que sigue la jerarquía de las necesidades de Maslow. Según Ryan (op. cit.), la evidencia de esta progresión es originada en el trabajo de Mills (1995), donde una escala multi-dimensional de respuestas dadas por esquiadores resulta en una clasificación de necesidades: de seguridad, de estima y de auto-realización. Una implicación es que, cuanto más experimentado es el esquiador, su preocupación por la seguridad es sustituida por la de la auto realización. Pearce (op. cit.) también lleva más allá este concepto, argumentando que las necesidades tienen tanto una orientación externa como interna. Conforme este autor, una aparente debilidad podría existir en el ámbito de la necesidad de seguridad. Una necesidad interna se orienta hacia la preservación, mientras que la orientación externa se interpreta como una preocupación por la seguridad de los demás. Ryan (op. cit.) argumenta que la acción instigada por el deseo de salvar a otros, colocándose a uno mismo en situación de riesgo, no es una acción perteneciente al mismo nivel de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

El concepto de peldaños de la carrera de viaje también puede ser cuestionado en el sentido que los turistas experimentados son capaces de seleccionar varios tipos de vacaciones para diferentes necesidades. Así, unas vacaciones podrían estar dirigidas a la necesidad de un encuentro con la familia, y unas segundas vacaciones (en el mismo año) podrían estar motivadas por el deseo de ejercitar habilidades específicas (auto-realización). Entonces, como explica Ryan (op. cit.), las pautas secuenciales en la elección de vacaciones son determinadas no tanto por el desarrollo psicológico como por cuestiones más prosaicas como, por ejemplo, los períodos de vacaciones escolares. Por otro lado, un estudio de siete años demuestra un aumento en la frecuencia de las vacaciones orientadas a la necesidad de una auto-realización. Pero, nuevamente, otras variables interferirían en la interpretación de estos datos. La etapa de la vida indicaría una reducción de las vacaciones orientadas en dirección a la unión entre niños y padres.

Según Ryan (op. cit.) hay dos puntos de vista que tienen que ser considerados en la “carrera de viaje”. Por un lado, está el punto de vista desarrollado por Pearce, donde la persona en vacaciones aprende, y así progresa -de acuerdo con la jerarquía de Maslow- hacia las necesidades más elevadas. Entonces, la experiencia de vacaciones también puede ser vista como una manera de fomentar intenciones de vacaciones más específicas. Por el otro, el proceso de primeros hábitos se ha interiorizado, por lo tanto, los turistas repiten aquel proceso que encontraron satisfactorio en algún viaje anterior. Reforzando el segundo punto de vista, Laing (1987) expresa que las vacaciones son una cuestión de hábito. De forma similar, Ryan (1994) argumenta que unas vacaciones futuras pueden ser consecuencia del aprendizaje que, después de un tiempo, los turistas cesan de experimentar, a fin de optimizar su dinero, repitiendo las experiencias conocidas por crear

satisfacción, según las características de su personalidad. También sostiene que los turistas son pluri-activos y multi-motivados, de modo tal que utilizarían las mismas vacaciones para satisfacer varios papeles diferentes.

Ambos puntos de vista refuerzan la importancia de la experiencia de vacaciones como un determinante del comportamiento futuro. Así, Ryan (op. cit.) concluye que, por un lado, el concepto de “peldaños de la carrera de viaje” es importante en el conjunto del comportamiento de vacaciones del pasado y futuro y, por el otro, la experiencia pasada es importante para determinar las expectativas de cualquier viaje en el futuro inmediato.

Siguiendo en la misma línea, Iso-Ahola también resalta que los turistas cambiarán de motivaciones durante sus vacaciones y con el tiempo surgirán nuevas motivaciones. De ese modo, un turista que está en vacaciones llega necesitando descanso, pero después de unos días busca explorar el ambiente. De acuerdo con este argumento, Ryan (1995) postula que, para los turistas que realizan por primera vez un viaje al extranjero, su mayor preocupación es lograr relajarse en un ambiente de seguridad. Sin embargo, a medida que se vuelven más experimentados, se integran en la cultura del destino, buscando identificarse con la comunidad local y toman buena nota de las diferencias entre la cultura observada y la suya propia. Los turistas viajarán haciéndose cada vez más independientes y comprometiéndose a la búsqueda de estímulos más intelectuales. Según Yiannaki y Gibson (1992), ellos se volverán menos pendientes del riesgo y buscarán situaciones más estimulantes.

En el cuadro siguiente presentamos un resumen de los modelos de la motivación del turista tratados en este apartado.

### Modelos de la motivación del turista

- ⇒ **Maslow: Jerarquía de Necesidades**, causadas por los deseos básicos de la supervivencia corporal hasta el establecimiento de psiques saludables, a través de un proceso de auto conocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial
- ⇒ **Ragheb y Beard: La Escalera de Motivación del Ocio**, agrupa a los motivos que determinan la satisfacción en el componente intelectual, el social, la competencia y el componente del estímulo y de la fuga
- ⇒ **Pearce: Peldaños de la Carrera del Viaje**, es una noción de perspectiva, dónde el individuo asume un proceso de aprendizaje a través de la experiencia turística
- ⇒ Las teorías de Maslow y Pearce refuerzan la importancia de la experiencia de vacaciones como un determinante del comportamiento futuro y una manera de fomentar intenciones de vacaciones más específicas

Como hemos argumentado anteriormente, no es factible apoyarse en una teoría única de la motivación o estimar la motivación como el único determinante de la elección de las vacaciones. Los factores psicológicos y las variables sociales y económicas son importantes para explicar este comportamiento. En el cuadro que presentamos a continuación, sintetizamos algunas de las interpretaciones de la motivación.

### Interpretaciones de la Motivación

- ⇒ Las motivaciones de vacaciones pueden ser categorizadas según la necesidad de relajamiento, contacto social o estimulación intelectual
- ⇒ El núcleo de motivaciones son pocos en número, pero la expresión de la necesidad es múltiple.
- ⇒ Una vez que las necesidades básicas del turista son satisfechas otras motivaciones pueden emerger. Los turistas en vacaciones pueden crear un contexto lúdico con otras personas, lugares y actividades que, al contrario, podrían ocurrir de manera opuesta en la vida cotidiana
- ⇒ El estado de autorrealización es el resultado de una experiencia de viaje que, a la vez, contribuye a la satisfacción, que, combinada con un aumento de la experiencia, capacita al individuo para reconocer necesidades más elaboradas

#### 3.1.4 El “aprendizaje” y la “experiencia” del turista

Howard y Sheth (1969) identifican factores socio-ambientales que ejercen una influencia sobre el proceso de decisión. El marketing y la imagen proyectada por el destino son incorporados como un determinante importante. Ryan (1995) explica que el concepto de marketing imaginario fue profundamente explorado por Crompton (1992), y Crompton and Ankomah (1993). Estos autores argumentan que hay límites finitos en la capacidad de los turistas para asimilar y procesar la información de un gran número de destinos que se pueden seleccionar. Ryan, en un estudio con 1127 turistas ingleses, encontró un número similar de destinos en consideración, pero otros factores fueron de importancia. Para algunos turistas, especialmente aquellos utilizando paquetes, el destino era secundario a factores como precio, duración de la estancia, y aeropuerto de partida, mientras que las principales necesidades eran el sol y estar lejos del domicilio.

Siguiendo en la misma línea, Yiannakis y Gibson (1992) han identificado muchos tipos de turistas para quienes la motivación principal es “la diversión”, a través de un análisis basado en la búsqueda de un ambiente tranquilo o, alternativamente, estimulante, así como una preferencia por ambientes familiares o, por el contrario, desconocidos. Utilizando estas dimensiones, los autores fueron capaces de hacer distinciones hasta entonces desconocidas. Wahlers y Etzel (1985) identifican los “evitadores del estímulo”, como



aquellos turistas que muestran una preferencia por actividades de bajo potencial estimulador, tales como los paquetes tradicionales altamente estructurados. Por el contrario, Yiannakis y Gibson (1992) consideran que el turismo de masas organizado y otros tipos que buscan un bajo nivel de estímulo pueden no ser, de hecho, verdaderos “evitadores de estímulo” y sí bajos “corredores de riesgo”. Es decir, la falta de confianza en sí mismo como para aventurarse solos les conduce a buscar la estimulación y excitación en la seguridad relativa de los circuitos organizados del turismo de masas.

Otro aspecto es expresado por Ryan (1995), quien plantea la posibilidad que, si el turista busca niveles de auto-realización, es resultado de una experiencia del viaje, contribuyendo a la satisfacción. Esto quiere decir que la satisfacción combinada con el aumento de la experiencia, torna al individuo capaz de reconocer necesidades más elaboradas.

Sin embargo, se puede argumentar que, independientemente a la cantidad de veces que los turistas han tenido vacaciones, presentarán tipos similares de motivación; quizás lo importante entonces no sea la diferencia de motivación y sí la mayor habilidad para adquirir y asimilar experiencias como turista. Este punto de vista ha sido argumentado por Ryan (op. cit.), cuando en un estudio observó que no hubo diferencias significativas en la motivación entre categorías de turistas, basadas en el número de visitas pasadas al destino. Sin embargo, hay diferencias significativas entre sus habilidades para satisfacer esas necesidades y el viajero que haya asimilado mejor sus experiencias pasadas, tiene mayor capacidad para lograr sus objetivos.

Las observaciones de Ryan son congruentes con la teoría de las necesidades de Maslow cuando afirma que en vacaciones, una vez que la necesidad principal de los turistas es satisfecha otras motivaciones pueden emerger. Y también que la persona en vacaciones puede, en un momento dado, involucrarse lúdicamente con otras personas, lugares y actividades que podrían ocurrir de manera opuesta cuando el turista cambia de comportamiento y redefine el lugar en relación a su yo.

A propósito del aprendizaje, Walmsley y Jenkins (1992) explican que este proceso parece envolver una evaluación de lo que tiene que ser aprendido y el descarte de algunas informaciones. Para Ryan no es que haya menos conocimiento sobre un área a ser asimilada, sino que los turistas desarrollan comportamientos en los que optimizan el tiempo y el espacio dentro de cortos períodos y aceptan el costo de no visitar otras áreas. De hecho, los núcleos de motivaciones son pocos en número, pero la expresión de la necesidad es múltiple, y existe un proceso de aprendizaje y evolución de las motivaciones de la experiencia, según se resume en el cuadro adjunto.

## El aprendizaje y la experiencia

- ⇒ El proceso de aprendizaje parece envolver una evaluación de lo que tiene que ser aprendido y el descarte de algunas informaciones
- ⇒ El turista más experimentado tiene más habilidades para identificar sus necesidades y alcanzar una experiencia satisfactoria
- ⇒ Cuando una necesidad del turista es satisfecha otras motivaciones pueden emerger

Mannell *et al.* (1988) argumentan que uno de los factores que determinan la experiencia turística es el equilibrio entre el desafío, la habilidad, la motivación y la expectativa previa del turista. Este autor descubrió que había una fuerte evidencia que los niveles más altos de flujo acompañan actividades libremente escogidas y viceversa. Este proceso también es evidente en muchos de los aspectos pasivos del comportamiento en vacaciones. Así, por ejemplo, los excursionistas en lugares de interés histórico conseguían una mayor satisfacción cuando eran provistos con información sobre lo que iban a visitar. Es evidente, por lo tanto, que un lugar visto y entendido genera mayor satisfacción.

Una cuestión que merece consideración es el papel de género como factor determinante del nivel de flujo. Se argumenta que los trazos femeninos son la creatividad y la vivacidad; más expresivas emocionalmente y receptivas ambientalmente, ellas pueden proporcionar altos índices en la medición del grado del flujo de experiencia. Otros trazos, más masculinos, son aquellos del dominio, la agresividad y el control que podrían puntuar más alto en los índices relacionados con la competencia y control del ambiente. Sin embargo, Hirschman (1984) apunta que ésta es una interpretación demasiado simplista. La investigadora argumenta que es a través de un proceso de socialización que los papeles de hombres y mujeres son aprendidos. Relata que, en un estudio con 440 adultos, el género no era un justificante de habilidad al momento de comprometerse con experiencias absorbentes y solamente era significativo en niveles de previsión de la competitividad.

Para Ryan (1995), debe ser considerado por el investigador el hecho que aquellos que están haciendo turismo o participando de una recreación no están necesariamente procesando sus motivaciones de modo consciente. Esto ya fue afirmado por Laing (1987), en su artículo sobre la motivación expresada habitualmente a la hora de realizar una reserva de un paquete de vacaciones. Además, Langer y Newman (1979) y Langer y Piper (1987) habían observado una predisposición de los investigadores a atribuir a una persona lógica, racional y de comportamiento normalmente dirigido a un objetivo, en ciertas ocasiones, un comportamiento de despreocupación. Ryan (*op. cit.*) acredita que este comportamiento de despreocupación es opuesto a un comportamiento diligente (donde la persona se preocupa por satisfacer sus objetivos). Las personas de comportamiento diligente son las que

estimulan la creación de tipos de turismo o productos turísticos, obligando el mercado a adaptarse a las exigencias del cliente.

### 3.1.5 Las tendencias Postfordistas y las nuevas motivaciones generadas

Las tendencias postfordistas requieren una atención específica ya que han conducido a generar nuevas motivaciones; como se ha tratado este tema ampliamente en el Capítulo 1, aquí nos limitaremos a resumir los principales factores de motivación que han surgido, contribuyendo así a unas nuevas demandas y las correspondientes ofertas para satisfacer a los turistas, conforme se presenta en el cuadro adjunto.

#### Principales factores de motivación

- ⇒ Relevancia de nuevos valores: ocio, cultura y espectáculo
- ⇒ Voluntad cambiante del consumidor
- ⇒ Búsqueda de lo singular
- ⇒ Búsqueda constante por la novedad y unas experiencias alternativas
- ⇒ Reacción de los consumidores contra la oferta homogénea
- ⇒ Diferentes estilos de vida y experiencia, personificando y diferenciando productos de viaje
- ⇒ Necesidad de experimentar situaciones placenteras recreadas en la imaginación
- ⇒ Interés por los espacios inauténticos

### 3.2 La satisfacción del turista: el resultado del cumplimiento de sus expectativas

Según Ryan (1997), el contexto, el significado y la experiencia turística pueden variar tanto según la época del viaje como de un turista a otro. Hablar de una experiencia turística parece implicar una homogeneidad que, en la realidad, no siempre es así.

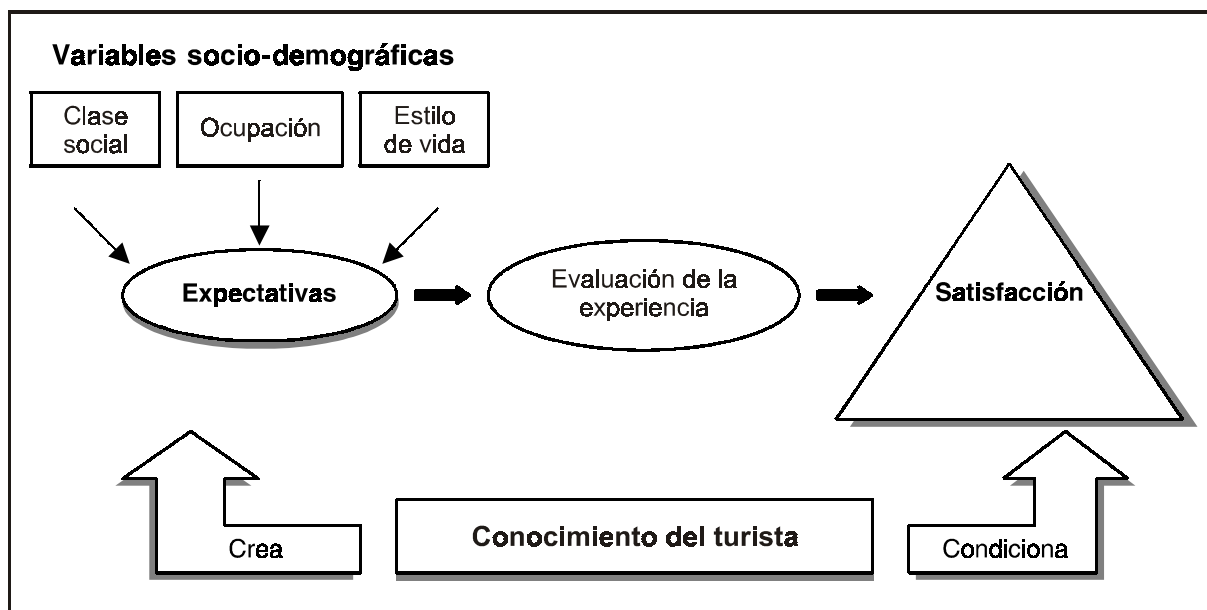
La satisfacción derivada de las vacaciones, de acuerdo Pearce (1982 y 1988), implica diferencias cualitativas y es una satisfacción con lo particular y lo global. Eso implica que la persona que sale de vacaciones realiza una evaluación de los componentes individuales, o sea de la contribución que cada elemento ofrece, pero también evalúa las vacaciones en su conjunto. Cualquier espacio puede ser asociado con diferentes niveles de expectativa y percepción y la satisfacción representa la congruencia de estos dos últimos. Por otro lado, Parasuraman *et al.* (1985 y 1988) presentan el modelo SERVQUAL que es un instrumento de evaluación que interpreta la satisfacción en relación con un

determinado tipo de servicio. Pearce, por lo tanto, está preocupado con la globalidad de la experiencia, mientras que Parasuraman *et al.* están preocupados, sobre todo, con la calidad de la actuación de los proveedores de los servicios. Sea cual sea la manera de medir la calidad de la experiencia, existe una relación clara entre las expectativas creadas por las motivaciones y el grado de satisfacción del turista. A continuación examinaremos este punto.

### **3.2.1 El proceso que conduce a la satisfacción o insatisfacción del turista**

El grado de satisfacción puede ser definida como una evaluación de la experiencia del turista en vacaciones de acuerdo con su éxito en conseguir lo que creía importante. La creación de una expectativa requiere de parte del turista una identificación y evaluación de lo que él juzga importante, punto de vista modelado por su contexto social y su estilo de vida.

Ryan (1997) observó la ocurrencia de un mecanismo de retorno entre las expectativas y la satisfacción. La satisfacción derivada de las vacaciones se convierte en parte del conocimiento del turista, pudiendo ser incorporado en la próxima experiencia, retorno que se basa en una evaluación si las expectativas originales fueron satisfechas. El punto clave de este modelo recae en la percepción y conocimiento del lugar y en la interacción con otros turistas, con los representantes de la industria del turismo y con los miembros de la sociedad anfitriona. Las expectativas presumen la identificación y la evaluación de lo que se considera importante. Ryan (*op. cit.*) argumenta que la importancia también es una variable aprendida y el proceso de evaluación es moldeado por el contexto social (variables socio-demográficas, como la clase social, la ocupación y el estilo de vida) del aprendizaje (véase Figura 3.1). La importancia de los factores también viene del proceso de aprendizaje del turista, basado en sus experiencias anteriores. Mientras, la conjunción de estos factores intervienen en el proceso de decisión por parte del turista, otras características específicas también pueden ser importantes ya que se relacionarían con su situación (que su compañero/a desee viajar, con la presencia o no de niños, la disponibilidad de tiempo) así como la atracción de la publicidad.

**Figura 3.1:** Condicionantes de la satisfacción

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ryan (1997).

Siguiendo en la misma línea, este autor plantea que diferentes turistas poseen diversas habilidades para percibir lo que es o no auténtico, tienen diferentes actitudes con relación a ello y producen respuestas variables a la desilusión inicial. Las motivaciones son metas y el comportamiento del turista va dirigido a alcanzarlas. El investigador continúa diciendo que los turistas también actúan con relación a la limitación del tiempo, necesitando optimizar la calidad de sus experiencias en el tiempo disponible.

Ryan (1991) argumenta que la satisfacción resulta de una congruencia entre la necesidad del turista y la experiencia obtenida (una necesidad resuelta con una experiencia apropiada genera satisfacción). En su modelo de ligaciones entre expectativa y satisfacción, refuerza la intensidad y la capacidad de adaptación del turista. Para alcanzar la satisfacción, es necesario considerar que hay una relación entre el grado del desafío y la habilidad del turista referente a la actividad propuesta. Así, Ryan (1995) explica que las vacaciones pretenden atender a las motivaciones, que éstas se convierten en metas, que, a su vez, determinan el comportamiento en la búsqueda de vacaciones satisfactorias. En resumen, las personas en vacaciones desarrollan comportamientos de adaptación para asegurar el éxito de sus vacaciones.

Entonces si la satisfacción es vista como una concordancia entre una necesidad y la capacidad del turista para adaptarse con el objetivo de satisfacerla, la insatisfacción puede ser percibida como una laguna entre la expectativa y la experiencia. Dos conclusiones son inmediatamente obvias: primero, la satisfacción derivada de una experiencia puede depender del nivel de las expectativas originales y, segundo, el grado de

satisfacción puede variar en función de la personalidad, con una reacción diferente por parte de cada persona frente a las mismas circunstancias. Cuando la expectativa es frustrada, puede producir altos grados de insatisfacción. Ryan (1993) cita varias fuentes de insatisfacción. Pearce (1988) argumenta que la mayoría de las experiencias insatisfactorias ocurren al percibirse amenazadas las necesidades más primarias de la jerarquía de Maslow. Los resultados de la investigación de Ryan (op. cit.) apoyan las afirmaciones de Pearce.

Las vacaciones son motivadas por factores de fuga y de atracción, es decir, mismo cuando el turista vuelva de vacaciones a un lugar que le agradó, la experiencia nunca será exactamente igual; el visitante cambiará su patrón de conducta y buscará lugares y experiencias que en el viaje anterior no vivió. Debido a su experiencia anterior, su relación con el espacio visitado será diferente, lo mismo ocurrirá con la manera de relacionarse con los habitantes de la zona así como con los otros turistas. La experiencia pasada también muda las expectativas del lugar y, debido a ella y consecuentemente, se modela la motivación y el comportamiento al repetir las visitas también puede verse afectado. Desde ese punto de vista, la **teoría de flujo y estímulo** de Csikszentimihalyi y Csikszentimihalyi (1988), es importante para distinguir las acciones repetidas que generan una satisfacción positiva y aquellas que son la causa del tedio.

Según estos autores, puede parecer que un comportamiento despreocupado esté asociado a una actividad pasiva; sin embargo este comportamiento despreocupado (relajamiento en la piscina, por ejemplo) puede estar asociado a una necesidad primera del turista (motivación). A menos que la necesidad para la motivación sea muy fuerte, es probable que en el momento de evaluar la satisfacción obtenida de esta experiencia sea menos valorada frente a otras experiencias ocurridas a lo largo del día, puntuadas como fuente de moderada satisfacción.

El proceso de obtención de la satisfacción o su negación se puede resumir de la siguiente manera.

### El proceso de satisfacción e insatisfacción

- ⇒ La satisfacción resulta de la congruencia entre una necesidad resuelta con una experiencia apropiada
- ⇒ La intensidad y la capacidad de adaptación del turista es importante para alcanzar la satisfacción, así como es necesario considerar que hay una relación entre el grado del desafío y la habilidad del turista referente a la actividad propuesta
- ⇒ La satisfacción derivada de una experiencia depende del nivel de la expectativa original, y de la personalidad del turista, dándose reacciones diferentes en un mismo ambiente
- ⇒ Visitas repetidas no generan una experiencia que duplique la original, una experiencia previa cambia la naturaleza de la satisfacción generada por visitas posteriores
- ⇒ La experiencia pasada muda las expectativas del lugar y, debido a esa expectativa, se modela la motivación y el comportamiento, al repetir las visitas, también puede verse afectado
- ⇒ La insatisfacción puede ser percibida como una laguna entre la expectativa y la experiencia, o sea, una expectativa frustrada
- ⇒ La mayoría de las experiencias insatisfactorias ocurren cuando se perciben amenazadas las necesidades más bajas de la jerarquía de Maslow

### 3.2.2 Factores que influyen en la satisfacción

Ryan (1995) argumenta que las actitudes, expectativas y percepciones del turista son variables significativas en el establecimiento de sus objetivos de viaje, ejerciendo una influencia importante sobre su comportamiento y determinando la satisfacción final. El autor cita cinco factores importantes que deben ser considerados en un estudio del comportamiento del turista:

1. La correspondencia de la actividad corresponda a las necesidades de los turistas en términos de realización, ego y mejora
2. La evaluación de la actividad, tanto por las necesidades que se desea cubrir, como también por los resultados esperados
3. La habilidad del turista para realizar actividades recreativas. Esta puede ser una función propia o adquirida de la experiencia y aprendizaje
4. La influencia de la presencia o la ausencia de otros individuos o grupos
5. El grado en que el turista ajusta sus expectativas a las posibilidades reales y se compromete en actividades de sustitución, y el papel de éstas en determinar la satisfacción final, si las expectativas iniciales no son encontradas dentro de cualquier situación dada

La unión entre motivación y comportamiento no es automática. Es relevante la importancia de lo que se descubre y la habilidad para hacer lo inesperado. También las motivaciones pueden ser experimentadas en diferentes niveles de intensidad y es importante considerar si, en esas diferentes intensidades, las necesidades del turista son alcanzadas. Ryan (1995), resalta la importancia de algunas cuestiones al respecto, que nos ayuda a enumerar una serie de factores que influyen en la satisfacción:

⇒ **Compromiso de uno mismo**

Según Ryan (op. cit.), la expectativa y la motivación de disfrutar las vacaciones llevarían a los turistas a un mayor grado de implicación en las actividades de vacaciones. Laurent y Kapferer (1985) y Dimanche *et al.* (1991) argumentan que el hecho de involucrarse es un precedente importante en la satisfacción. Ryan (1995) sostiene, que mientras involucrarse es determinante de la satisfacción, ella también depende de otras variables, tales como la personalidad y la oportunidad de involucrarse debido a factores económicos y sociales.

⇒ **Riesgo**

Ir a nuevos lugares produce un grado de riesgo y algunos turistas están más predispuestos que otros a asumirlos. Aquellos más preparados para asumir el riesgo psicológico son los que viajan a destinos nuevos y no familiares. En concordancia con esta afirmativa, Laing (1987) ejemplifica que posiblemente el turista que parte en vacaciones por primera vez visitará los lugares tradicionales, escénicos o singulares y a centros de actividad especiales donde no tenga que tomar grandes decisiones que afecten el desarrollo de sus vacaciones. Entonces, la experiencia de vacaciones parece ser una manera de favorecer intenciones de vacaciones más específicas.

⇒ **Estrés**

Según Ryan (op. cit.), exponerse al riesgo puede generar estrés. Paradójicamente, es precisamente cuando el turista está motivado por la necesidad de escapar del estrés, que las vacaciones corren peligro de generar circunstancias estresantes. Las fuentes del estrés son potencialmente muchas para un turista de vacaciones en un país extranjero con lengua, cultura y costumbres diferente. Gray (1987) identifica cuatro componentes del estrés aplicables al turismo y al ocio:

1. Intensidad del grado de habilidad para alcanzar una experiencia satisfactoria
2. Situación de interacción social
3. Tensión provocada por estar en un ambiente nuevo y poco familiar
4. Amenaza generada por situaciones específicas



### ⇒ **Aburrimiento y frustración**

La distinción entre relajamiento y aburrimiento se refleja en el nivel de actividades y atracciones suficiente para que la persona se distienda, pero no tanto como para inducir al aburrimiento. Iso-Ahola y Weissenger (1990) definen el aburrimiento en términos de tiempo de ocio disponible: demasiado tiempo para una tarea genera tedio. Afín a eso está el tipo de la tarea y el desafío presente con relación a la habilidad del participante. Csikszentmihalyi (1975) también argumenta que las relaciones entre el desafío y la habilidad para hacerlo contribuyen a obtener satisfacción. Las investigaciones de Hill y Perkins (1985); Iso-Ahola y Weissenger (1990) y Voelkl y Ellis (1990) indican que los factores asociados con el aburrimiento incluyen la habilidad, el desafío, el hábito y familiaridad, novedad y tiempo disponible. Patrick (1982) describe el aburrimiento como un sentimiento de insatisfacción, desafecto, inhabilidad para reconocer lo que se echa en falta, una actitud pasiva del espectador, la impresión de que el tiempo no pasa y un sentido de ruptura emocional. Iso-Ahola y Weissenger (1990), definen aburrimiento como un desajuste entre el deseo de ciertas experiencias de ocio y la disponibilidad de ellas. Estos autores han desarrollado 16 grados para una escala de tedio y ocio que en tres estudios demostraron tener buena fiabilidad.

### **Factores que influyen en la satisfacción**

- ⇒ La expectativa y la motivación de disfrutar las vacaciones llevarían los turistas a un mayor grado de implicación en las actividades de vacaciones y, como consecuencia, a una mayor satisfacción
- ⇒ Turistas más preparados para asumir el riesgo psicológico son más aptos para viajar a destinos nuevos y obtener satisfacción
- ⇒ Exponerse al riesgo puede generar estrés y disminuir el grado de satisfacción
- ⇒ La distinción entre relajamiento y aburrimiento se refleja en un nivel de actividades y atracciones suficiente para el relajamiento, pero no tanto como para inducir al aburrimiento. Los factores asociados con el aburrimiento incluyen la habilidad, el desafío, el hábito y familiaridad, la novedad y el tiempo disponible

### **3.3 Recapitulación**

Las teorías sobre la motivación de los turistas están basadas en la naturaleza jerárquica o evolutiva de las motivaciones de cada persona. En contraste al **modelo jerárquico de necesidades** de Maslow, que propone una secuencia de necesidades que empieza por los deseos básicos de la supervivencia corporal llegando hasta un proceso de

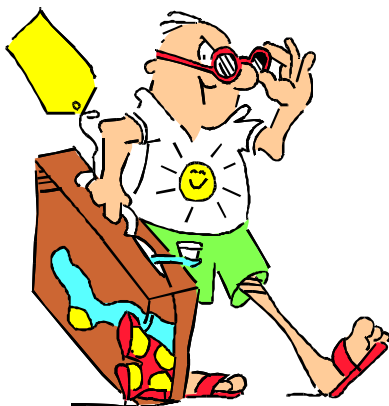
auto-conocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial, la **escala de motivaciones** del ocio de Ragheb y Beard explica la motivación como el resultado de la interacción de varios factores (el componente intelectual, social, de la competitividad y del proceso de estímulo y fuga). En concordancia con la teoría de Maslow, el modelo de **peldaños de la carrera de viaje** de Pearce admite que las elecciones del turista asumen una forma de progresión que sigue la jerarquía de necesidades. Sin embargo, las acciones y las experiencias del turista son mejor interpretadas subsecuentemente y afectan acumulativamente las necesidades del turista y determinan la capacidad de cualquier destino o atracción para satisfacer al turista. Este modelo es una noción de perspectiva, donde el individuo asume un proceso de aprendizaje a través de la experiencia turística. En esta línea se verifica que la experiencia turística vuelve a quien la vive capaz de reconocer necesidades más elaboradas y, una vez que sus necesidades originales son satisfechas, otras motivaciones pueden emerger en congruencia con lo que argumenta la teoría jerárquica de necesidades de Maslow.

La evaluación de la experiencia turística define el grado de satisfacción del turista de acuerdo con su éxito en conseguir lo que creía importante. Hay un mecanismo de retorno entre la expectativa y la satisfacción y el punto clave de este mecanismo recae en la percepción y conocimiento del lugar y las interacciones con otros turistas, los representantes de la industria del turismo y miembros de la sociedad anfitriona. Por otro lado, el grado de satisfacción puede variar en función de la personalidad y habilidades específicas de cada persona, con una reacción diferente en las mismas circunstancias; es decir, es necesario considerar que hay una relación entre el grado del desafío y la habilidad del turista referente a la situación en la que se encuentra. Entonces si la satisfacción es vista como una concordancia entre una necesidad y la capacidad del turista para adaptarse con el objetivo de atenderla, la insatisfacción puede ser percibida como una laguna entre la expectativa y la experiencia. También se observa que una experiencia previa cambia la naturaleza de la satisfacción generada en visitas repetidas. La experiencia pasada modifica las expectativas del lugar y, consecuentemente, se modela la motivación y el comportamiento.

## Capítulo 4

### **La planificación turística: una herramienta esencial en el desarrollo sostenible del turismo**

- ⇒ Objetivos básicos de la planificación
- ⇒ La aportación de algunas teorías y experiencias de planificación
- ⇒ Elaboración de un método de planificación turística hacia el desarrollo sostenible
- ⇒ Recapitulación





## **La Planificación turística: una herramienta esencial en el desarrollo sostenible del turismo**

Buscaremos, en este capítulo, definir los objetivos básicos de la planificación que nos permitirá abordar, después la elaboración de un método de análisis que conduzca a la definición de una estrategia viable de desarrollo turístico para nuestra área de estudio. Empezaremos por conocer el estado actual del desarrollo de la planificación turística en Brasil y, a continuación, trataremos las repercusiones ambientales del crecimiento turístico desordenado, analizaremos la importancia del desarrollo turístico bajo parámetros de sostenibilidad y examinaremos los criterios a tener en cuenta en la planificación. En un segundo apartado del capítulo, reuniremos algunas teorías de planificación turística, explicando ciertos métodos y técnicas utilizadas por diferentes autores en el proceso de planificación. Finalmente, completaremos el capítulo con la elaboración de un método de planificación turística adecuado para nuestra área de estudio, teniendo en cuenta los contenidos y resultados del análisis previo.

### **4.1 Objetivos básicos de la planificación**

---

A nuestro criterio, la evaluación de diferentes métodos de planificación turística es justificable por una serie de factores:

1. Aclara diversos puntos importantes a ser considerados en un proceso de planificación
2. Indica diferentes caminos hacia los objetivos de la planificación
3. Posibilita el análisis de las fuerzas y debilidades de los diferentes métodos de planificación, a fin de lograr proponer un método más amplio y eficaz

Al aplicar un determinado programa de planificación, se pretende orientar el crecimiento de una actividad hasta garantizar ciertos resultados. Varios son los beneficios específicos e importantes en la elaboración de la planificación turística y Bissoli (2000) resume muy bien algunos de ellos:

1. Indican formas para desarrollar los recursos naturales y culturales y mantenerlos indefinidamente conservados en el presente y en el futuro
2. Conduce a la integración del turismo en las políticas de desarrollo global y el establecimiento de relaciones entre el turismo y otros sectores de la economía
3. Permite la optimización y equilibrio de los beneficios económicos, medioambientales y sociales del turismo

La autora define la planificación turística como:

*Proceso que analiza la actividad turística de un determinado espacio geográfico, diagnosticando su desarrollo y fijando un modelo de actuación mediante el establecimiento de metas, objetivos, estrategias y directrices con las cuales se pretende impulsar, coordinar e integrar el turismo al conjunto macroeconómico en el cual está inserto.*

La planificación en sí misma implica un proceso de análisis y el establecimiento de un conjunto básico de metas y objetivos para el área de destino.

Hay una serie de razones para hacer una planificación turística. Para empezar, no hacerla trae muchas consecuencias. Una de las más significativas es el peligro del desarrollo continuo hasta llegar a la saturación y posible declive del destino turístico, como nos explica la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler. A través de la planificación, el ciclo de vida de los destinos puede ser alargado, incluso indefinidamente, si el cambio es previsto y se van tomando medidas para adaptarse adecuadamente a estos cambios. Así, una de las funciones esenciales de la planificación es proveer una base de estrategias que permita al área de destino hacer frente al cambio. El destino tiene dos posibilidades: reacciona a los cambios después de que ellos ocurren -lo que es más dañino- o desarrolla métodos y planes para evaluar la situación actual, anticipando la futura, y seleccionar un conjunto de acciones para hacer más aprovechables las oportunidades del área. Por lo tanto, aunque el propósito de la planificación sea evitar los efectos negativos del turismo, es también el camino para asegurar el éxito de la actividad turística un en destino determinado. Acreditamos que un proceso de planificación en el que colaboran estrechamente la industria turística y los gobernantes, tiene mayores posibilidades de éxito, sobre todo cuando el sector privado está activamente involucrado en el mismo.

#### 4.1.1 Una aproximación a la planificación turística en Brasil

Tratamos, en este apartado, de conocer el estado actual de desarrollo de la planificación turística en Brasil.

Para Acerenza (1997), la planificación formal del turismo empezó en Francia, seguido de España. A lo largo de los años 60, la planificación se generalizó en la mayoría de los países europeos con vocación turística y, en los años 70, se extendió a otras regiones, empezando también a generalizarse en América Latina. En 1968, México elaboró el primer *Plan Nacional de Desarrollo Turístico* seguido de Argentina y, más tarde, países como Colombia y Venezuela hicieron otro tanto. Brasil realizó el primer plan de mayor amplitud concerniente a la identificación de espacios turísticos en 1979.

Según Bissoli (2000), inicialmente en América Latina la planificación turística no tuvo en consideración todos los factores que intervienen en el desarrollo de la actividad turística. En muchos de los casos, no fueron consideradas, ni las repercusiones sociales y culturales, ni los efectos sobre la ecología, que el desarrollo del turismo provocaría; tampoco fueron tomadas en cuenta las expectativas del sector privado en cuanto a las inversiones necesarias para el desarrollo de los equipamientos previstos.

Los datos de la EMBRATUR<sup>5</sup> confirman la tendencia de los últimos años del crecimiento del turismo brasileño y reflejan la consolidación de políticas de expansión para el sector. En 1998, Brasil recibió 3.135.000 turistas extranjeros y obtuvo unos ingresos de US\$ 2,77 billones. Ya en 1999 el número de extranjeros que visitaron el país fue de 5.558.000 y los ingresos de 3,67 billones. Sin embargo, y a pesar de estas cifras en aumento, la cuestión del turismo como opción de desarrollo se ha investigado poco todavía en Brasil. Según Aulicino (1997), la expansión de la actividad turística en Brasil está centrada en las posibilidades de explotación de sus recursos naturales, confluyendo en esto la dimensión territorial, la extensa franja litoral, la multiplicidad y diversidad de los ecosistemas y el clima tropical. Además, hay que considerar la disponibilidad de mano de obra, las condiciones generales de infraestructura (saneamiento básico, transporte, comunicaciones...) y el considerable desarrollo económico industrial. No obstante, los grandes retos para el desarrollo del turismo en el país son la preservación del medio ambiente, la calidad de los servicios turísticos y la capacitación profesional a gran escala y en todos los niveles.

Consciente de estos desafíos, en 1996 el gobierno federal puso en marcha un amplio programa de planificación estratégica denominado *Política Nacional de Turismo*, que busca estimular la actividad turística, al mismo tiempo que la conservación del medio

---

<sup>5</sup> [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

ambiente donde ésta se inserte, en otras palabras, el desarrollo turístico del país bajo parámetros de sostenibilidad. Todavía Brasil presenta un escenario con varias dificultades, a pesar de las grandes posibilidades existentes para la ampliación del mercado turístico.

En esta misma línea, Trigo (2000) refuerza que Brasil es un país con una potente economía, con grandes distorsiones sociales y ahora, a principios del siglo XXI, con casos de corrupción y crimen organizado, profundizados por la gran impunidad. Evidentemente, todo esto contribuye a dar una pésima imagen en el exterior. Sin embargo, varias áreas del país son seguras y pueden ser exploradas turísticamente. Si las tendencias se confirman, es posible que Brasil continúe creciendo y desarrolle las áreas turísticas a gran escala, implantando rápidamente nuevos hoteles y *resorts*. La mayor parte de los nuevos proyectos se han desarrollado a partir de mediados de los años 90 y varias obras serán concluidas entre los años 2000 y 2004.

#### **4.1.2 Las repercusiones ambientales del crecimiento turístico desordenado: la importancia del desarrollo turístico sostenible**

La degradación ambiental provocada por el ejercicio de actividades económicas, especialmente el turismo, ha dado pie a muchas críticas. Por una parte, que los inversores buscan el retorno del capital invertido en el menor tiempo posible, utilizando para ello la atracción que generan los espacios naturales y, por otra, que las autoridades temen tomar decisiones que limiten las iniciativas turísticas. Estos factores, sumados a algunas actitudes de los turistas, acaban siendo extremadamente perjudiciales al medio ambiente, sin contar con la pobreza e ignorancia de gran parte de la población en los nuevos destinos, que agrava más la cuestión ambiental y la expansión de la actividad turística.

Quienes explotan turísticamente los espacios naturales, más allá de preocuparse por el lucro, deberían también estar atentos a garantizar la manutención de la calidad ambiental y el bienestar de la sociedad local. La supervivencia del ser humano depende de la adecuada explotación de los recursos ambientales y es por eso que debe ser cautelosamente planeada y siempre preventiva. Percibir el ambiente como una entidad viva en continua interacción y con límites de capacidad de absorción de las transformaciones es, sin duda, la principal aportación de toda la discusión en torno de la cuestión ecológica en la actualidad. Un desarrollo continuo es insostenible debido a la rapidez de los procesos productivos en transformar el ambiente y la sociedad y por la manera de encarar la naturaleza como una nueva mercancía. El uso intensivo de los ecosistemas está agotando rápidamente los recursos naturales y su capacidad de producción.



Defendiendo la incompatibilidad del turismo con el desarrollo sostenible, Rodrigues (2000) en su artículo, enfatiza las formas a través de las que la actividad turística se apropia de los espacios naturales y afirma que ésta es, en su esencia, incompatible con la idea de desarrollo sostenible porque se dirige al consumo de lugares exóticos, transformándolos para ser comercializados de acuerdo con los criterios de consumo del mundo moderno, sacándole a corto plazo su carácter exótico. La apropiación del espacio es realizada para que los turistas consuman intensamente el ambiente natural y, en ese consumo fugaz está implícito el consumo de otras mercaderías. Además, aparte de la intensidad del uso quedan los residuos de este consumo, los restos de basuras que permanecen en el lugar.

La autora concluye, por lo tanto, que el desarrollo de la actividad turística en muchos casos difícilmente cumple con los parámetros de la sostenibilidad, pues la naturaleza se vuelve una mercadería: el paisaje es capturado por la actividad turística que propicia su rápido cambio. En este punto es importante aclarar que nada tiene que ver el nivel de renta de los visitantes: éstos, tengan mucho o poco, igualmente lo corrompen. El destino turístico no puede seguir siendo un portador de identidad de lo exótico y de la singularidad, sino que se convierte en un lugar cada vez más apropiado y fragmentado. Así, como reconocemos la pertinencia de estas observaciones, reforzamos la posibilidad de convertir el turismo en una actividad sostenible a partir de una planificación responsable que considere las características ambientales, las potencialidades de los recursos naturales y el interés de la comunidad local.

#### **4.1.3 Criterios generales a tener en cuenta en la planificación como punto de partida**

Antes de considerar las teorías y métodos de la planificación turística, haremos referencia a la definición de lo que se entiende por un recurso turístico, específicamente en cuanto al desarrollo de productos y los parámetros de sostenibilidad que se incluyen en el análisis. Esta reflexión es importante al momento de evaluar como los diferentes modelos de planificación tratan estos temas.

López (1998) considera como recurso turístico todo elemento material que tiene la capacidad por sí mismo, o en combinación con otros, de atraer el visitante a un determinado espacio, cuando esa visita responde a motivos estrictamente de turismo, ocio y recreación. Sin embargo, en nuestra opinión esta denominación no debe ser tan restrictiva, ya que determinados tipos de turismo, especialmente aquellos relacionados con los negocios, también potencian una zona. Consideramos que hay espacios en los que los recursos destinados al ocio son elementos importantes a la hora de elegir una ciudad donde, por ejemplo, realizar una convención o un congreso, reunión que a su vez fomenta el desarrollo del turismo de ocio del lugar. Este tema será tratado más adelante.

Él autor sigue exponiendo que el diagnóstico y análisis de los recursos turísticos, la demanda actual y potencial, los factores que inciden en la oferta y el conocimiento de las empresas pueden posibilitar la creación de productos turísticos de carácter integral que se adecuen a las condiciones de las diferentes áreas de aplicación. El producto turístico se estructura conjuntamente con diferentes aspectos territoriales y socioeconómicos, desembocando en algo heterogéneo, de manera que se presenta como una pequeña dinámica socioeconómica en el ámbito de un sistema socioeconómico general. El autor argumenta que, de este modo, cada zona afectada por el desarrollo turístico debe optar por aquel modelo que más se acomode al progreso equilibrado y sostenible de su espacio. No obstante, cualquier modelo, para que no se produzcan desestabilizaciones en su proceso de aplicación, tendría que partir del análisis del territorio, a la vez que el del propio sector turístico. Para él, los problemas detectados son, en gran medida, consecuencia de la inexistencia de un marco adecuado y bien definido en función de la vocación de cada territorio; en donde la potencialidad, concentración o dispersión de los recursos o productos no se han aprovechado al máximo a favor de la calidad, competitividad y complementariedad de las diferentes áreas turísticas que conforman el territorio.

Nosotros estamos de acuerdo con el autor, que resalta la importancia de los aspectos territoriales y socioeconómicos en la estructuración del producto turístico. Además compartimos de la afirmación que, solamente a partir de un progreso turístico equilibrado, que respeta la vocación territorial, las características de cada recurso, los deseos y el interés de la comunidad local, alcanzaremos un desarrollo sostenible para el turismo en la zona de estudio. Estas condiciones serán tenidas en cuenta más adelante al plantear nuestras propuestas.

## **4.2 La aportación de algunas teorías y experiencias de planificación**

---

En este apartado no tenemos la intención de hacer un tratado sobre lo que es la planificación turística. Sin embargo, es imprescindible hacer algunas referencias con relación a aquellos conceptos y modelos, ya aprobados y la experiencia existente en la planificación turística, que consideramos esenciales para fundamentar nuestro aporte teórico.

Existe una serie de métodos y técnicas para la realización de una planificación turística: éstos varían desde enfoques simplistas hasta métodos que requieren complejos conocimientos teóricos y técnicos.

Obviamente toda planificación debe incluir algunos elementos:

1. El establecimiento de directrices y patrones para planes detallados de áreas de desarrollo del turismo

2. La implantación de una política de desarrollo del turismo y del plan de gestión continuada del sector turístico
3. El desarrollo de productos turísticos y la evaluación continua de su evolución

Sin embargo, hace falta examinar los métodos con mayor detalle con el fin de determinar el más adecuado para el caso en estudio. Para ello se analizarán brevemente las aportaciones de varios autores.

#### **4.2.1 La identificación de algunos enfoques y bases filosóficas aplicados**

Conforme Pearce (1989), el foco de la planificación turística tradicionalmente han sido los códigos de zonificación para la utilización del suelo, el desarrollo de ciertos espacios, la reglamentación de pisos y construcciones, la densidad del desarrollo turístico, la presentación de características turísticas culturales, históricas y naturales y la provisión de infraestructura, incluyendo carreteras y sistemas de saneamiento básico. Sin embargo, hace poco tiempo la planificación turística sufrió modificaciones y expansiones, pasando a tener preocupaciones ambientales y socioculturales, además de captar la necesidad de promover el desarrollo económico.

Coincidiendo con estas afirmaciones, Getz (1987) y Hall y Jenkins (1995) argumentan que el enfoque y los métodos de planificación turística no permanecerán constantes: ellos evolucionarán para satisfacer las nuevas demandas turísticas. Getz identifica cuatro enfoques de planificación turística: impulsionismo, abordaje económico/industrial orientado hacia la industria, enfoque físico/espacial y el enfoque orientado hacia la comunidad, que refuerza el papel de la comunidad receptora en la experiencia turística. Éstos no son mutuamente excluyentes ni necesariamente secuenciales. Hall adicionó un quinto enfoque: la planificación turística sostenible. Según este autor, el enfoque predominante de la planificación turística en el sector privado es el impulsionista. Para Murphy (1985), el resultado de ello ha sido la planificación centralizada que no permite a la comunidad receptora manifestarse, ni tener un mínimo control sobre su lugar de residencia. Sin embargo, la discusión académica de la planificación turística se orienta hacia la necesidad de integrar preocupaciones sociales y ambientales al impulso económico que está en la base del desarrollo turístico.

Según Hall (2001), los enfoques de Getz (1987), Murphy (1985) y Gunn (1994) están fundamentados en modelos normativos de la planificación turística con base en la participación de la comunidad.

### Enfoques constatados en la planificación turística

- ⇒ Planificación tradicional e impulsionalista: centralizada, con prioridades económicas
- ⇒ Enfoque reciente: planificación sostenible que integra preocupaciones sociales y ambientales y que necesita de la participación de la comunidad

Los artículos de Hall (2001) y Akehurst (2001) ejemplifican diferentes procesos seguidos por las ciudades al adoptar sus planes y estrategias de desarrollo turístico. Los autores demuestran que la planificación para favorecer un determinado producto está mucho más condicionado por circunstancias políticas y sociales locales que por la idoneidad del producto. El artículo de Hall presenta un estudio del caso de Darling Harbour, en Sydney, sobre planificación centralizada o *top-down planning*, o sea, algo impuesto desde las altas esferas del poder a la población. El investigador concluyó que este distrito céntrico de la ciudad se volvió un espacio de consumo, en lugar de conservar valores cívicos, y que este nuevo espacio de la ciudad, como centro de diversión y espectáculo, refleja valores e intereses particulares. Al resaltar un conjunto de intereses económicos y sociales, otros intereses de la comunidad son cada vez más relegados, en especial los de los residentes tradicionales del barrio que poseen un bajo poder adquisitivo. Así, podemos decir que el problema no está en la existencia de un plan de desarrollo turístico, pero sí en el tipo de turismo que se implanta.

El artículo de Akehurst refuerza la idea de que las opiniones de la comunidad local deben ser consideradas a la hora de elaborar las propuestas para la planificación turística. El desarrollo de las actividades turísticas debe procurar crear productos turísticos que beneficien tanto a los visitantes como a los habitantes locales. El estudio desarrolla un plan turístico para la ciudad polaca de Kalisz, como parte de un plan municipal que prevé también otras cuestiones. La metodología desarrollada por el equipo del proyecto reconoció la importancia de fases de auditorías, análisis, diálogos, compromiso y *feedback* entre la población local, visitantes e inversores en el proceso de desarrollo turístico para, posteriormente, definir metas, estrategias, planes de acción y seguimiento regular con evaluación de resultados. Sobre todo la comunidad local, a través de representantes elegidos debe acordar y apoyar el plan que requiere, discriminando claramente las necesidades por satisfacer, además del cuándo, dónde y cómo se hará y decidir quién coordinará, promoverá, realizará el seguimiento y evaluará las acciones propuestas. El plan de desarrollo turístico necesita dividirse en tres categorías y utiliza tres escalas de tiempo (corto, medio y largo plazo). Las subdivisiones son: a) plan de organización, marketing y promoción; b) plan de producto turístico, es decir, comodidades, atracciones e infraestructura y c) plan de calidad turística, que se preocupa que el turismo no dañe el medio ambiente a la par de proveer servicios de calidad para los visitantes. Este proyecto sigue en ejecución y hasta ahora su mayor éxito ha sido el entablar una discusión

intensa entre la comunidad (tanto el sector público como el privado) y los visitantes que acuden a la zona sobre el tipo de desarrollo turístico necesario en la región. No obstante, todavía no hay resultados definitivos que permitan evaluar adecuadamente el método.

### Base filosófica de planificación turística según Hall y Akehurst

- ⇒ **Hall:** Planificación centralizada, impuesta a la población
- ⇒ **Akehurst:** Planificación basada en la participación popular
- ⇒ Ambos condicionado por coyunturas políticas y sociales

#### 4.2.2 Un breve análisis de algunos métodos de planificación ya aplicados

Acereza (1992) también describe algunos modelos de planificación turística. Entre ellos, destaca el modelo PASOLP que fue desarrollado entre 1976 y 1977 por M. Baud-Bovy, basado en el concepto del producto turístico, que comprende cuatro fases: investigación y análisis; fijación de una política turística y determinación de flujos turísticos; preparación del plan de desarrollo físico; y, finalmente el análisis del impacto. Según el autor, este modelo está más orientado para la planificación física de una localidad que para la planificación de la actividad turística en su conjunto.

#### Principal aportación de Baud-Bovy

- ⇒ Planificación física de un área

Por otro lado Bissoli (2000), en su libro *Planejamento turístico municipal com suporte em sistemas de informação* utiliza una metodología para la planificación turística de tres municipios de São Paulo (Brasil) que consiste en las siguientes etapas:

1. Inventario de la oferta turística
2. Inventario de la demanda turística
3. Diagnóstico, una reflexión y comprensión de la situación turística de los municipios
4. Elaboración de metas: fines a los cuales se dirigen las acciones o las principales variables que se debe resaltar
5. Elaboración de los objetivos, aquello que se pretende alcanzar
6. Elaboración de estrategias: la forma de cómo se debe conducir una actividad y como alcanzar satisfactoriamente los objetivos fijados
7. Elaboración de las directrices: las acciones a seguir, definiéndolas a corto, medio y largo plazo

El desarrollo de un programa de informática para la planificación turística le permitió almacenar una mayor cantidad de datos que lo habitual, y conseguir una mejor calidad en los procedimientos, una gran fiabilidad de almacenamiento y rapidez en el proceso de planificación. La aportación de este trabajo es muy significativa cuando hablamos de la planificación turística en localidades donde hay una gran cantidad de datos a manejar o cuando se realiza la planificación turística de una región que englobe más de un municipio. Su artículo también nos posibilita el uso de sistemas de información para disminuir el tiempo de análisis y facilita la actualización de los datos. Sin embargo, el método de planificación desarrollado no es innovador.

### Principal aportación de Bissoli

⇒ Desarrolla un soporte informático para el análisis de datos turísticos

Otra obra relevante, como ya resaltamos en el apartado anterior, es el libro *La ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos* de López (1998), que desarrolla con mucha propiedad métodos de inventario y análisis de recursos turísticos con el objetivo de elaborar planes que estén en acuerdo con la vocación turística de la zona de estudio. En una primera parte, hace referencia a conceptos y métodos en la ordenación y planificación integrada de los recursos turísticos y, en una segunda, desarrolla un caso real de la Comunidad de Valencia.

El autor define los diferentes espacios turísticos en función de sus recursos, llamándoles “unidades ambientales turísticas”, en las que, además de evaluar los recursos, se analizan los diferentes segmentos de demanda y el grado de desarrollo de la oferta existente. Tras el análisis y diagnóstico, se define la planificación y ordenación turística del área. Para ello, se establece una estrategia genérica que considera la globalidad de las áreas dando coherencia al conjunto territorial; a la vez se plantea un diseño de estrategias específicas que abordan, tanto las estrategias espaciales de las áreas previamente delimitadas, como las comunes, sobre todo aquellas relacionadas con el ámbito de la gestión, caso de la reordenación del sistema organizativo de la planificación turística, la estructuración y mejora del producto turístico, la comunicación promocional y la comercialización.

A continuación, el autor argumenta que las estrategias se deben concretar en propuestas de programas de actuación, las cuales deben contemplar un criterio de priorización en su aplicación a corto, medio y largo plazo. A su vez, es conveniente que cada programa refleje una serie de informaciones referentes a la tipología de la acción, la estrategia en la que se encuadra, la ubicación, el grado de prioridad, los agentes implicados,

una valoración económica y un cronograma de aplicación. El desarrollo de las diferentes fases de la planificación requiere de un organismo que regule y facilite todas aquellas acciones propias de las estrategias. Este organismo, compuesto por representantes de los diferentes agentes sociales implicados en la actividad turística, fijaría un plan de seguimiento, contemplando los indicadores que permitan la evaluación de los trabajos y, en caso que fuera pertinente, propondría medidas correctoras ante posibles desviaciones.

### Las principales aportaciones de López

- ⇒ Planificación turística en acuerdo con la vocación territorial
- ⇒ Refuerzo de etapas de inventario y análisis de recursos turísticos hacia su ordenamiento en unidades ambientales turísticas
- ⇒ Creación de un organismo, con agentes locales, para el seguimiento y ajuste de los planes de desarrollo turísticos

Desde una perspectiva en esencia económica y parcialmente social, Hernandez y Alfonso (1982), en su libro *Planificación turística: un enfoque metodológico*, ofrecen un acercamiento metodológico al problema de la planificación turística. Para estos autores, el primer elemento presente en todo el proceso de planificación es la imagen deseada, o lo que ellos denominan "imagen objetivo". La imagen de la situación deseada pocas veces llega a ser definida en la primera estancia más allá de sus rasgos generales debido, principalmente, a la vaguedad y deficiencia con las que se concibe el conjunto de sus características. Sin embargo, una segunda etapa de diagnóstico, que describe y analiza la situación existente, deberá ordenar con claridad, completar y depurar todos los datos y elementos que faciliten una visión general de la situación en que se encuentra la actividad en estudio, así como su desarrollo espontáneo o natural.

Ello permitirá precisar cuáles son los rasgos que se desean alterar a favor de la imagen objetivo preestablecida. Considerando las grandes líneas de la situación deseada y la descripción de la existente, se procede a avanzar hacia una nueva etapa, que precise con claridad los objetivos y metas cuya consecución permitirá al proceso de planificación aproximarse a la situación deseada. A continuación, el enfoque es la determinación de estrategias, el planteamiento general sobre la forma como se debe conducir una actividad a fin de que sean alcanzados satisfactoriamente los objetivos que se le han fijado y se aproxime, por lo tanto, a la situación deseada. En opinión de los autores, en un proceso de planificación pocas veces puede adoptarse una estrategia sin antes haber analizado y evaluado varias alternativas, ya que esta etapa es crucial para el éxito o fracaso del proceso. Se suele subdividir la estrategia de muchas maneras y, según el enfoque

adoptado, Hernández y Alfonso proponen dos esquemas para desagregar la estrategia, con el objeto de facilitar su aplicación en casos concretos.

Una vez establecidos los objetivos y fijadas las estrategias de desarrollo, en una etapa posterior, los autores pasan a una definición amplia y detallada de todos los instrumentos que se habilitarán para recorrer la ruta de la estrategia. Esos instrumentos son clasificados en: a) políticas específicas, cuya finalidad es estimular, controlar o deprimir iniciativas, acciones o inversiones; b) proyectos de inversión para la creación de obras físicas y c) acciones promotoras de desarrollo orientadas a resolver problemas específicos, dividiéndose en acciones comerciales, de capacitación, de legislación y de organización.

### Las principales aportaciones de Hernández y Alfonso

- ⇒ Tratan la planificación turística partiendo de la situación actual, a la imagen deseada
- ⇒ Proponen esquemas de desagregación de la estrategia, de modo de facilitar su aplicación en casos concretos

Otra experiencia que ofrece un aporte importante es el capítulo sobre el sistema turístico en *Tourism Planning* de **Mill y Morrison** (1992) donde se establece en cinco las etapas de un proceso de planificación turístico:

1. El conocimiento previo del destino
2. La investigación detallada y análisis de los recursos, el mercado turístico, las actividades turísticas y el grado de competitividad del destino
3. La síntesis
4. La elaboración de metas, objetivos y estrategias
5. El plan de desarrollo

Algunos aspectos de este método merecen ser destacados. En primer lugar, hay que resaltar, la importancia que se da a la investigación del mercado. Esta etapa ayuda a identificar los destinos o áreas en un nivel más local, más competitivo, los puntos fuertes y los débiles, así como las iniciativas que pueden ser sugeridas para que un destino se convierta en único entre los competidores. Este método también se destaca por su clasificación de las actividades turísticas, que se centra en las posibilidades de uso de los recursos, considerando su poder de atracción, las motivaciones de los turistas y los períodos en que tal o cual actividad pueda ser practicada, ya que es un hecho que muchos destinos sufren de una marcada estacionalidad en la demanda. Este análisis ayuda, por lo tanto, a consolidar aquellas actividades que garantizan una demanda en la temporada baja.



Los autores desarrollan con profundidad la fase de síntesis, considerada por ellos como la más importante y creativa del proceso. Presentan el plan de turismo bajo cinco temas distintos:

1. Desarrollo del turismo
2. Marketing del turismo
3. Organización de la industria del turismo
4. Concienciación
5. Actividades y otros servicios de soporte al turismo

Tratan estos temas en dos escenarios, uno caracterizando la situación actual y el otro determinando la situación futura deseada. Así, se puede esperar que las estrategias de desarrollo turístico actúen como puentes entre la situación presente y la deseada, indicando los medios para llegar a esto.

Solamente a partir de la caracterización del área de destino y decidida la dirección futura del turismo, Mills y Morrison pasan a la fase siguiente, la de la elaboración de las metas, los objetivos y las estrategias que deben complementar las metas políticas y los objetivos determinados al inicio del trabajo. La fase final del proceso de planificación es la presentación del plan de desarrollo turístico, donde se detallan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados, implantar las estrategias y satisfacer las metas de la planificación. Se desarrollan programas específicos para cada uno de los cinco temas tratados en la planificación, que son:

1. Acciones necesarias para alcanzar cada plan
2. Papel y responsabilidad del sector público y privado en la ejecución de las acciones
3. Aspectos del mercado y oportunidades que ayudarán a alcanzar ciertos objetivos
4. Recursos y agenda para llevar adelante las acciones propuestas
5. Seguimiento para el refinamiento o ajuste de los planes

### **Las principales aportaciones de Mill y Morrison**

- ⇒ Refuerzan la importancia del conocimiento previo del destino
- ⇒ Enfatizan la importancia de la etapa de investigación del mercado en el proceso de la planificación
- ⇒ Clasifican las posibilidades de uso de los recursos, considerando tanto las motivaciones de los turistas como los períodos más apropiados para la práctica de cada actividad
- ⇒ Se preocupan por la etapa de seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo turístico

Todas las apreciaciones teóricas presentadas anteriormente nos servirán de base para elaborar un método de planificación que pretende, reunir los puntos fuertes de cada método al mismo tiempo que evite incorporar sus debilidades. Como hemos percibido, existen varios enfoques para la planificación turística, desde los más centralizados hasta los basados en la participación de la población. No obstante, y según nuestro parecer, establecemos que solamente se asegura el éxito de un procedimiento de planificación a partir de la integración de la comunidad local en el proceso.

Todas las propuestas de los autores comentadas a lo largo del texto tienen en común un esquema de planificación que parte de procedimientos de diagnóstico y análisis de los recursos, con la finalidad de fijar objetivos y metas a ser alcanzadas en la planificación turística, permitiendo a continuación elaborar planes de desarrollo de actividades concretas. Las propuestas de estos autores se complementan mutuamente, reforzando y desarrollando en detalle etapas y análisis que otros no hacen. El procedimiento que proponemos seguir en la elaboración de nuestra propuesta de método de planificación considera con mayor profundidad las aportaciones más destacadas de todos los autores. Se prestará especial atención a: la perspectiva social y participación de la comunidad de Akehurst, el desarrollo de un método que valora la ordenación territorial de los recursos de López, la propuesta de un esquema de desagregación de estrategias de Hernández y Alfonso y el argumento de Mill y Morrison sobre la importancia de considerar las implicaciones de la motivación de los turistas y de analizar el mercado

A continuación, y desde la perspectiva anterior, propondremos un método de planificación turística que nos parece especialmente adecuado.

### **4.3 Elaboración de un método de planificación turística hacia el desarrollo sostenible**

---

En este apartado desarrollaremos un método de planificación turística basado esencialmente en tres criterios:

1. El reconocimiento de los procedimientos más eficaces, según un análisis de las aportaciones descritas en el apartado anterior, que nos sugiere métodos de comprobada solvencia y nos abre las posibilidades para desarrollar un sistema propio que contemple los puntos positivos y evite las debilidades de todas las propuestas analizadas
2. El análisis del estado de planificación en Brasil, la estructura del turismo (especialmente la demanda y la oferta actual y potencial), el grado de concienciación medio ambiental y, finalmente, la legislación turística en Brasil

3. Las necesidades específicas y las prioridades del área de estudio, conjuntamente con la estructura administrativa y empresarial y la sociedad local que, en conjunto, determinan las condiciones y viabilidad de ciertas actuaciones

Aparte de estos criterios, hay que considerar que la sostenibilidad del medio natural es el objetivo primordial de nuestra propuesta, no sólo por considerarla desde la perspectiva ética de la conservación del medio para el disfrute de las generaciones futuras, sino porque es una necesidad para la supervivencia del turismo basado en un recurso natural básico, en nuestro caso el de las aguas termales.

#### **4.3.1 Evaluación de los métodos y técnicas expuestos anteriormente**

Los enfoques y los métodos desarrollados en las aportaciones analizadas son bastante diversificadas, aunque presentan muchos puntos en común. Algunas etapas son obviadas por algunos autores mientras que otras son reforzadas. Lo que nos proponemos en este apartado es exponer lo que juzgamos válido en cada aportación para, a continuación, explicar porque las incluimos en nuestra propuesta metodológica.

Como hemos visto, la metodología de planificación turística de siete etapas de Bissoli (2000) nos sirve de base para desarrollar una línea lógica de procedimiento que empieza por la obtención de informaciones válidas de acuerdo con la realidad local, y llega hasta el proceso de planificación turística. Esta etapa se inicia con la determinación de las metas y los objetivos que se pretende alcanzar, pasando en seguida a la elaboración de unas estrategias para alcanzar satisfactoriamente los objetivos fijados y, finalmente, se completa con la formulación de propuestas para ser seguidas a corto, medio y largo plazo.

En su metodología, la autora no se preocupa sin embargo, de la etapa del conocimiento previo del área de estudio, es decir, no caracteriza ni el modelo turístico presente ni las tendencias globales y locales para ese tipo de modelo. Tampoco hace referencia a las motivaciones de los turistas que acuden a la zona. De la misma manera, en la etapa de diagnóstico y análisis, no discrimina ningún procedimiento para evaluar el interés de la comunidad local. Su plan de desarrollo está centrado solamente en la formulación de planes sectoriales y no avanza en la etapa de ajuste del plan con la propuesta de programas de seguimiento y evaluación.

Aunque sea una evidencia, como ha sido constatado por diferentes autores a lo largo del texto, hay que remarcar, que la planificación para favorecer este o aquel producto está más condicionado por razones políticas y sociales de un determinado espacio que por la naturaleza del producto, consideramos que la propuesta de un método de estrategia de

desarrollo turístico sostenible solamente se justifica a través de una apreciación físico - espacial de los recursos turísticos, tanto actuales como potenciales, que existen en la zona, más allá de ser el camino para saber exactamente que tipo de turismo se está incrementando y que segmento del mercado se beneficiará.

En este sentido, la obra de López (1998) contribuye a nuestra propuesta de planificación turística con pertinentes métodos de inventario y análisis de los recursos turísticos, de manera que su ordenamiento esté en equilibrio con la vocación de la zona de estudio. Sin embargo, de manera similar a Bissoli, este autor no se preocupa por la etapa de conocimiento previo del área de estudio, no hace referencia a la etapa de análisis de los intereses de la comunidad local ni a la etapa de ajuste del plan.

También sostenemos que, a partir de una planificación no centralizado, permitiendo a la comunidad manifestarse, es posible que las condicionantes políticas y sociales sean más variables y ajustables a un propósito, tanto económico como de conservación del medio ambiente, lo que, por supuesto, es comprendido como una forma de asegurar al turismo como una actividad económica rentable a largo plazo. Esto hace Akehurst (2001), al proponer un método de desarrollo turístico que involucra a la comunidad desde las primeras etapas de la planificación. La propuesta de Akehurst se diferencia de las de Bissoli y López por reforzar la etapa de evaluación del interés de la comunidad, aunque su método presenta las mismas lagunas ya comentadas en estos autores.

Por lo tanto, insistimos en la importancia de organizar seminarios, diálogos junto a los representantes de la comunidad local, tanto del sector público como del privado, para percibir las principales deficiencias del sector turístico local; las principales preocupaciones con relación al futuro de la actividad turística y a la manutención de la calidad actual del medio ambiente; los recursos turísticos más atractivos; así como los principales tipos de turismo que les parecería bien desarrollar desde la perspectiva económica.

Referente a la teoría de Hernández y Alfonso (1982), otro punto importante a retener en la elaboración de nuestro método es utilizar, como hilo conductor, la idea de la imagen deseada, lo que conduciría todo el proceso de divulgación del destino turístico hacia los segmentos deseados de la demanda. Queda claro que el método de Hernández y Alfonso es débil en el ordenamiento de los recursos, un aspecto bien resuelto por López. Sin embargo, estos primeros autores también proponen, con bastante propiedad esquemas de desagregación en la formulación de estrategias de desarrollo turístico, y parece conveniente realizar una adaptación a la realidad en nuestro estudio. Los puntos débiles de su método son parejos a los ya comentados en referencia a Bissoli; es decir, no tratan la etapa del conocimiento previo, ni abordan la participación de la comunidad, ni proponen la elaboración de planes espaciales, ni tampoco la etapa de ajuste del plan, constituido por etapas de seguimiento y evaluación.

Mill y Morrison presentan una propuesta metodológica bastante amplia y tratan casi todas las etapas que hemos identificado. Sin embargo, no hacen referencia a la etapa del conocimiento del modelo turístico local y las principales tendencias, así como tampoco incluyen una etapa de evaluación de los intereses de la comunidad, la delimitación territorial ni la formulación de planes espaciales.

Nuestro método, aunque con diferentes denominaciones, podría abarcar todas las etapas descritas por Mill y Morrison. No obstante, consideramos necesario profundizar más en algunos aspectos, tal como el análisis de los recursos, pues nuestra principal preocupación es la sostenibilidad del medio natural y no los aspectos económicos de la actividad turística, aún reconociendo la importancia de ellos.

#### 4.3.2 Nueva propuesta metodológica para la planificación turística

La formulación de una nueva propuesta metodológica de planificación turística para el complejo hidrotermal de Caldas Novas reúne, por un lado, muchos aspectos en común con los métodos de planificación analizados y, por otro, refuerza algunas etapas, a fin de alcanzar el objetivo principal del estudio, es decir, asegurar la sostenibilidad de medio natural y ajustar el programa y las estrategias a la realidad de la zona de estudio. Por lo tanto, después de una evaluación general de las principales aportaciones de los autores analizados anteriormente, evidenciamos la presencia de distintas etapas en la formulación de una propuesta metodológica de planificación turística, que pueden ser agrupadas en cinco etapas, que se dividen, a la vez, en otras sub-etapas, para tratar de temas específicos en la planificación. Se resume el contenido de las cinco etapas elegidas a continuación y después, se amplía la explicación de sus contenido y se razona su elección:

1. **Conocimiento previo del destino:** trata de identificar el modelo turístico local, las tendencias del desarrollo turístico en la zona en estudio y las motivaciones de los turistas por visitar la región y disfrutar de las diferentes actividades disponibles en el área. Esta etapa nos permite reconocer como evoluciona el destino turístico, las posibles alternativas de desarrollo y los deseos del público que acude a la zona con la finalidad de proyectar un futuro a partir de la realidad de la situación actual
2. **Diagnóstico y Análisis:** esta etapa consta del estudio de la oferta y demanda del sector turístico, las características de los recursos turísticos y los intereses de la comunidad local. Sirve para aclarar la situación actual del turismo en el área de estudio y proveer los datos necesarios para poder proceder posteriormente a proponer

productos y servicios turísticos que abastecerán tanto a los visitantes, como a la comunidad local. Este análisis servirá, además, para identificar aquellos productos que sean factibles de ejecución, una vez considerados los posibles agentes promotores de las diversas iniciativas

3. **Condicionantes territoriales:** esta etapa trata de considerar las características del medio natural y proponer una delimitación territorial con diferentes usos turísticos. A partir de análisis de la situación actual de la zona y sus implicancias en el desarrollo del turismo, la delimitación territorial de áreas turísticas con diferentes usos es fundamental para alcanzar un uso sostenible de los recursos turísticos de el área de estudio
4. **Plan de desarrollo:** se procede la definición de objetivos y metas, y la formulación de estrategias y planes concretos para el desarrollo del sector turístico. Esta etapa constituye la redacción del plan en sí. Además de proponer planes sectoriales, reforzamos la importancia de formular planes espaciales que actúen como directrices de uso turístico para zonas específicas esencialmente homogéneas
5. **Ajuste del plan:** es la etapa de seguimiento y evaluación de la planificación, con el objetivo de corregir posibles incompatibilidades. Este proceso es fundamental para actualizar continuamente los planes propuestos en la planificación turística una vez implantados. Evidentemente no desarrollaremos esta etapa en nuestro estudio, por sobrepasar los límites temporales

A fin de elaborar una propuesta de método de planificación ajustada a la realidad local profundizamos en una primera etapa en el conocimiento previo del área de estudio. Aún cuando algunos autores hagan referencia a ciertos procedimientos abarcados en esta etapa, los consideramos demasiado simplistas e incompletos. Por regla general, los métodos utilizados no nos satisfacen en este aspecto; pensamos que, sólo a partir de la caracterización del modelo turístico actual, del conocimiento de las principales tendencias y experiencias de desarrollo de este modelo en el mundo y, finalmente, de la toma de conciencia de las verdaderas motivaciones de los turistas que acuden a la zona, es posible determinar acciones válidas para estructurar este destino hacia la implantación de un modelo turístico más sostenible, al mismo tiempo que se obtenga el máximo rendimiento económico de su potencialidad.

Consideramos que una propuesta de planificación sólo puede tener éxito a partir de la participación popular, es decir, cuando contempla la consideración de los intereses públicos y privados de la comunidad local. Es a partir de entonces que la comunidad se

sentirá respetada y conductora del proceso de desarrollo local. Esta etapa, ubicada en la fase de diagnóstico no está contemplada por algunos autores cuando ejemplifican casos de planificación centralizada. No obstante, también se observan ejemplos de planificación a partir de esta perspectiva más social.

Como ya hemos planteado, la fase de diagnóstico es importante para caracterizar la situación turística y socio-ambiental del área y la etapa de elaboración del plan de desarrollo siempre es una parte fundamental de la estructuración de la actividad turística. Por lo tanto, en la nueva propuesta presentamos de manera general, los mismos procedimientos de los otros métodos. Sin embargo, percibimos la necesidad de insistir en la perspectiva ambiental y el análisis detallado de los recursos turísticos por ser estos aspectos la base de una planificación que garantizaría la conservación del medio ambiente aún cuando limitara las ganancias económicas a corto plazo, para asegurar la supervivencia del destino a medio y largo plazo, gracias a la mantención de la calidad ambiental de los recursos turísticos ambientales.

Con este mismo objetivo, incluimos, en la etapa de condicionantes territoriales, un procedimiento de delimitación de zonas turísticas con diferentes grados de uso, a fin de facilitar su gestión y su conservación.

La elaboración del plan de desarrollo representa la síntesis de todo el estudio y los planes espaciales y los sectoriales redactados, en esta etapa, pueden ser considerados como instrumentos de gestión que aclaran a los gestores turísticos locales sobre las iniciativas más factibles para el desarrollo sostenible del turismo en la región.

La última fase del método de planificación se centra en el ajuste continuo del proyecto. Consideramos que la etapa de seguimiento y evaluación es fundamental para el éxito del plan a largo plazo, porque nos permite conocer los problemas que pueden surgir al llevar a cabo algunas acciones y la posibilidad de adaptarse a circunstancias que pueden ser cambiantes. La mejor alternativa sería elaborar para cada plan específico de acción un apartado que trate del seguimiento y evaluación del mismo, por medio de una serie de indicadores e índices ajustados a la realidad local. Por lo tanto dejamos esta fase para ser ejecutada a continuación del plan de desarrollo y ser aceptadas por la comunidad local.

Las principales aportaciones metodológicas de las diversas propuestas de planificación, discutidos a lo largo del texto, son resumidas a continuación en un cuadro sinóptico que abarca, además las diferentes etapas de planificación de nuestra nueva propuesta metodológica desarrollada en este estudio (véase Cuadro 4.1). Esta propuesta constituye el método aplicado posteriormente en el caso de Caldas Novas que se desarrolla en la Sección III.

**Cuadro 4.1:** Principales aportaciones y etapas de métodos de planificación turística, según diferentes autores

Principal aportación		Autores					Nueva propuesta
		Akehurst	Bissoli	López	Hernandez y Alfonso	Mill y Morrison	
Etapas	Sub-etapas	- Perspectiva social - Participación de la comunidad	- Uso de la informática	- Perspectiva ambiental - Análisis de los recursos turísticos	- Desagregación de las estrategias	- Implicaciones de la motivación - Análisis de mercado	- Reúne aportaciones - Ajuste a la realidad local
1. Conocimiento Previo	Modelo turístico local	No	No	No	No	No	*
	Tendencias del mercado	No	No	No	No	No	*
	Motivación de los turistas	No	No	No	No	*	*
2. Diagnóstico y Análisis	Oferta y Demanda	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Recursos turísticos	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Intereses de la comunidad	*	No	No	No	No	*
3. Condicionantes territoriales	Delimitación territorial	No	No	*	No	No	*
4. Plan de desarrollo	Objetivos	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Metas	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Estrategia global	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Plan sectorial	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Plan espacial	No	No	No	No	No	*
5. Ajuste del plan	Seguimiento	No	No	No	No	*	Si
	Evaluación	No	No	No	No	*	Si

\* Puntos que no están presentes en otras propuestas.

Fuente: Elaboración propia.



#### **4.4 Recapitulación**

---

La planificación turística garantiza el control de la generación de impactos físicos y sociales y disminuye el peligro del desarrollo turístico continuo y, de este modo, la eventual saturación y posible declive del destino. Además, se observa que la integración de los gobernantes, la comunidad local y la industria turística es el punto de partida para abordar la planificación con esperanzas de éxito.

En Brasil se verifica en la actualidad una tendencia al crecimiento del turismo y la consolidación de políticas de expansión para el sector, expansión centrada en las posibilidades de explotación de sus recursos naturales. No obstante, y a la par, es importante recordar que la supervivencia del ser humano depende de la adecuada explotación de los recursos ambientales y, por eso, su uso debe ser cautelosamente planeado y su abuso prevenido. Estos factores hacen de la preservación del medio ambiente uno de los mayores desafíos del desarrollo turístico en el país, junto con el reto de la calidad de los servicios turísticos y la capacitación profesional a gran escala y en todos los niveles. Muchos de los problemas de la aplicabilidad de algunas propuestas de planificación turística son consecuencia de la inexistencia de un marco adecuado y bien definido en función de la vocación de cada territorio. De ese modo resaltamos la obligación de considerar la especificidad territorial y las características de cada recurso para alcanzar la sostenibilidad de la actividad turística.

El proceso de planificación turística en líneas generales se ha enmarcado en un enfoque impulsorista, donde el resultado ha sido la planificación centralizada, que no permite a la comunidad receptora manifestarse ni tener un control mínimo sobre su lugar de residencia. No obstante la discusión académica de la planificación turística camina hacia la necesidad de integrar preocupaciones sociales y ambientales al impulso económico que está en la base del desarrollo turístico y así el proceso de planificación está evolucionando desde un planteamiento esencialmente económico hacia uno más amplio pasando a incluir preocupaciones ambientales y socioculturales. Se ha estructurado, por lo tanto, en un enfoque físico orientado hacia la sostenibilidad del medio, y en un enfoque social que refuerza el papel de la comunidad receptora en la experiencia turística. Tiene mayores garantías de éxito un procedimiento de planificación que se realiza a partir de la integración de comunidad local en el proceso.

Nosotros proponemos un método de planificación basado en este enfoque y que tenga en cuenta, por un lado los aspectos históricos, actuales y futuros del destino y, por el otro, los aspectos sectoriales y territoriales del turismo.

