

Estudios Turísticos

SUMARIO

ARTÍCULOS

<i>Comercio electrónico de las empresas turísticas: La función de las entidades financieras respecto a la seguridad en el pago</i> (Ramón Rufin Moreno)	3
<i>Estado Zulia. Experiencia de turismo municipal</i> (Esteban Iazzetta di Stasio) .	19
<i>Los factores internos como explicación del fracaso hotelero</i> (Daniel Villacorta Rodríguez y Francisco Javier de la Ballina Ballina)	41
<i>Turismo cultural de museos: Análisis y valoración</i> (Luis César Herrero y otros)	61
LEGISLACIÓN	85
CURSOS, CONGRESOS Y SEMINARIOS	93

COMERCIO ELECTRÓNICO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS: LA FUNCIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS RESPECTO A LA SEGURIDAD EN EL PAGO

Ramón Rufín Moreno *

Resumen. La finalidad de este artículo es poner de manifiesto cómo el potencial de crecimiento en el uso de Internet para la realización de operaciones de comercio electrónico «business to consumer» (B2C) en el sector turístico depende en gran medida de la seguridad percibida por el consumidor en el cierre de la transacción y el correspondiente pago vía Internet. Las evidencias disponibles muestran una seguridad percibida muy baja y consecuentemente una inhibición importante por parte de los usuarios. La solución que se propone contempla dos acciones en las que se hace preciso la participación de las entidades financieras.

Primero, la implantación generalizada de un «formato triangular» en las conexiones vía Internet entre la empresa turística y sus clientes que sirven de infraestructura al comercio electrónico, formato en el que la entidad financiera y su sistema web se encargan de la parte de la conexión en la que se transmiten los datos más sensibles en relación a posibles fraudes. La segunda acción debería consistir en comunicar de forma eficaz y transparente a los consumidores la seguridad real de este sistema en formato triangular. Una estrategia basada en ambas acciones podría incrementar la tasa de conversión de usuarios de Internet en consumidores de productos turísticos en régimen de comercio electrónico, al basarse en la solvencia y garantía de las entidades del sistema financiero.

Abstract. The purpose of this article is to show how the effective increase in the Internet's use for business to consumer e-commerce in the Tourism industry rests mainly upon the degree of reliability in the closing and clearance of the transaction as perceived by the customer. Available evidence shows a very low perceived reliability by customers that strongly restrains the use of Internet as a mean of payment. We accordingly propose a twofold strategy based necessarily on the banking system.

First we propose the so called «triangular format» for the Internet's links that support e-commerce between a company in the tourism industry and its customers; in this triangular format the financial firm's web system manages the part of the Internet link that supports the flow of sensitive data –i.e. data that could be fit for fraud use. Secondly, we propose effective communication actions aimed to make customers sure about the truly reliability of the mentioned triangular format. Strategy based upon both types of actions could easily raise the rate of Internet's use for tourist e-commerce given the perceived solvency and trustworthiness of the banking system.

I. INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico (o *e-commerce*) abarca todos aquellos intercambios de bienes o servicios que tienen lugar total o parcialmente a través de medios electrónicos. La relación de intercambio que tiene lugar en los mercados ordinarios entre una empresa que ofrece determinado producto y sus clientes, comprende no solamente la transacción económica mediante la cual el cliente entrega una cierta cantidad de dinero (el precio) a cambio de la propiedad, uso o disfrute del

producto, sino todas aquellas actividades que facilitan la relación de intercambio. Lo mismo puede decirse de la relación de intercambio que se da en el ámbito del comercio electrónico.

Al tipo de comercio electrónico que se da entre una empresa oferente y un consumidor *final* demandante se le suele dar el nombre de comercio *B2C* (*business to consumer*), por contraposición, normalmente, al que se produce entre dos empresas (llamado *B2B*: *business to business*). Entre las actividades que

* UNED. Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad. UNED. e-mail: rrufin@cee.uned.es.

desarrolla la empresa oferente del producto en el comercio electrónico del tipo B2C, que es del que nos vamos a ocupar en este artículo, están: la concepción y diseño del propio producto y de su marca, la promoción del producto y de la marca (publicidad, actividades de relaciones públicas, campañas promocionales) y la distribución del mismo a través de determinado canal de distribución, con o sin intermediarios, llegando en su caso al cierre efectivo de la transacción.

Entre las actividades que desarrolla el consumidor potencial del producto en el comercio electrónico están: la búsqueda de información en tiempo real sobre las diferentes empresas que ofrecen el producto (un determinado destino turístico, por ejemplo), la comparación y evaluación de las distintas ofertas y las relaciones posteriores a la compra con la empresa que finalmente le haya vendido el producto.

En el presente artículo vamos a centrar nuestra atención en la fase final del comercio electrónico, es decir, en aquella en la que ocurre *el cierre de la operación* entre la empresa oferente y el cliente y *el pago* por parte de éste del precio. En esta fase se comprueba que un factor determinante es la seguridad que el cliente perciba para el pago o crédito por Internet del importe del precio usando su tarjeta bancaria de pago o crédito, respectivamente.

Para evaluar la importancia de dicho factor en el comercio electrónico de productos turísticos analizaremos primero la relación entre el desarrollo de dicho comercio y el uso de Internet, para investigar a continuación cómo interviene el factor de inseguri-

dad y qué acciones pueden llevarse a cabo para influir en dicho factor dadas las tecnologías web de la empresa en Internet. Finalmente, analizaremos el papel que han de jugar las entidades financieras en la seguridad del crédito/pago a través de la Red en relación con el comercio electrónico de las empresas turísticas.

II. EL DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL SECTOR TURÍSTICO

El comercio electrónico se sirve hoy en día fundamentalmente de la infraestructura tecnológica de Internet, por lo que el desarrollo de aquél está asociado al nivel general de utilización de ésta. En España, de acuerdo con estudios recientes (ver cuadro 1), el número de usuarios previstos para marzo de 2002 es de más de ocho millones de personas, cuando hace apenas dos años no llegaba a la mitad de esa cifra.

Pero lo que es más importante, el segmento poblacional –por edades– con mayor número de usuarios se está desplazando hacia el de los que tienen entre 35 y 44 años, segmento éste que registra la mayor tasa de crecimiento en los dos años considerados y que, sobre todo, es el que tradicionalmente ostenta un mayor poder adquisitivo y por tanto un mayor peso esperado en el uso de Internet para la compra de bienes y servicios en régimen de comercio electrónico.

Aunque la tasa real de conversión de usuarios de Internet en clientes de comercio electrónico es aún baja en España en relación con la media de la Unión Europea (ver

Cuadro 1
Evolución de usuarios de Internet

Segmento poblacional	% sobre población total	Mayo 2000 número usuarios	Marzo 2002 predicción
14 a 19 años	8,7	528.228	1.529.708
19 a 24 años	9,4	725.328	2.062.210
25 a 34 años	19,1	1.462.482	1.700.280
35 a 44 años	17,4	666.198	2.183.530
45 a 54 años	14,3	370.530	495.140
55 a 64 años	11,6	105.920	111.900
más de 65 años	19,5	31.536	25.220
Total	100	3.858.686	8.082.768

Fuente: JUEZ, P. y DEL RÍO, E. (2001): «Los servicios bancarios a través de Internet: evolución y perspectivas», en *Cuadernos de Información Económica*, núm. 160, enero/febrero.

Cuadro 2
Solicitud de servicios o productos entre usuarios de Internet

Solicitan servicios o productos	España	Unión Europea (promedio)
Sí, regularmente	1,5%	4,9%
Sí, ocasionalmente	13,9%	19,2%
Sí, rara vez	10,8%	19,1%
No	73,7%	56,5%

Fuente: Eurobarómetro (febrero 2001).

cuadro 2), es de esperar que, al igual que ocurre con la evolución citada en el párrafo anterior sobre el número de usuarios de la Red, la utilización de Internet para comercio electrónico comience pronto a desarrollar todo su potencial. De hecho, en el año 1997 el comercio a través de Internet movió en España apenas 4,8 millones de euros aproximadamente, que se habían convertido en algo más de 204 millones en el año 2000, y en unos 460 millones de euros en el año 2001 (Asociación Española de Comercio Electrónico, 2001).

Si el desarrollo del comercio electrónico va *cualitativamente* –y no sólo cuantitativamente– parejo al del resto de Europa, uno de los grupos de actividades que se verán más positivamente afectadas por él será el de las relacionadas con el sector turístico. Así, a febrero de 2001 (ver cuadro 3), el uso de Internet para obtener información sobre viajes y billetes de avión era en promedio en la Unión Europea el tercero más importante (47,8% de los usuarios), después del uso para correo electrónico y para información general y noticias. Es decir, era el uso *específico* con mayor peso entre los usuarios de la Red.

Cuadro 3
Usos más frecuentes de Internet en Europa

Usos	España	Unión Europea (promedio)
Correo electrónico	68,4%	77,7%
Foros y «chats»	46,9%	25,5%
Información/novedades	81,4%	78,3%
Información viajes y billetes de avión	35,6%	47,8%
Consejos sobre la salud	46,3%	38%
Formación y educación	14,2%	36%
Operaciones bancarias	20,4%	26,5%
Compras de bienes y servicios	10,5%	23,5%
Búsqueda de empleo	16,9%	20%
Reservas de plazas en espectáculos	10,3%	19,4%
Sólo uso público/no privado	4,6%	4,1%
Otros	2,1%	1,7%

Fuente: Eurobarómetro (febrero 2001).

Hay que tener en cuenta a este respecto que Internet es una infraestructura de comunicaciones que permite la utilización de diferentes tipos de software de aplicación. Una infraestructura que es posible emplear, por tanto, para *diferentes tipos de intercambios de información*, incluidos los que hacen posible precisamente la existencia de la World Wide Web (o simplemente Web), término que aunque frecuentemente es utilizado como sinónimo de Internet no lo es. La Web no es una infraestructura de telecomunicaciones como Internet, sino un elemento tecnológico distinto que tiene dos funciones (Rufin Moreno, 2002):

1. Un conjunto de aplicaciones de software específicas para la telecomunicación que hacen funcionar de forma mucho más eficaz y completa Internet como red de comunicaciones. Aplicaciones que incluyen, entre otras, las que sirven de soporte técnico al comercio electrónico.

2. El conjunto mismo de datos e información de todo tipo que se intercambian a través de Internet gracias a ese software de aplicación, incluyendo los flujos de información relacionados con las operaciones de comercio electrónico.

Conviene reiterar sin embargo que la Web no es todo Internet. Hay otras aplicaciones y programas, distintos de los que conforman la Web, que se sirven también de Internet como infraestructura de telecomunicaciones: correo electrónico, que como vimos más arriba es el uso general de Internet más extendido, programas de transferencia de ficheros (FTP), *chats*, lenguajes para el intercambio de documentos financieros (XML, por ejemplo), etc.

La medida en que el uso general de Internet se traduzca en operaciones de comercio electrónico con soporte en la Web, y específicamente en operaciones en las que los oferentes

tes sean empresas turísticas, depende de numerosos factores. En este artículo nos vamos a centrar en uno de ellos –la seguridad para efectuar transacciones monetarias en el pago de los servicios adquiridos– que constituye, según las evidencias recientes, uno de los obstáculos más importantes para que la tasa de conversión de usuarios de la Red en consumidores a través de ella adquiera un valor mayor.

III. LA INSEGURIDAD PERCIBIDA PARA EL PAGO POR INTERNET

El objetivo final de las actividades de comercio electrónico desde el punto de vista de la empresa turística vendedora es, como en cualquier tipo de comercio, el cierre de la operación con el cliente y la consiguiente recepción del precio del servicio turístico por parte de la empresa. En el caso que nos ocupa ello comporta el crédito o pago electrónico: que la transacción económica originada por el intercambio del producto a cambio del precio se pueda cerrar en el momento, una vez tomada la decisión por el comprador, *a través de la conexión vía Internet*, bien mediante una tarjeta bancaria de pago bien con una tarjeta de crédito.

En la fase de la transacción electrónica (crédito/pago), el desarrollo del comercio electrónico está encontrando un obstáculo importante, sobre todo en Europa, en uno de los factores relacionados con la desconfianza general hacia las compras a través de Internet, aún muy extendida entre los clientes potenciales de este tipo de comercio. Hay diversas causas que generan esa desconfianza general (ver cuadro 4), pero entre ellas hay un factor que tiene que ver directamente con la seguridad de la transacción: la percepción de la falta de fiabilidad de la Red en cuanto al mantenimiento de la privacidad de los datos del cliente y a los pagos realizados.

En concreto, y en el caso de las agencias de las agencias de viaje minoristas que ofrecen también sus productos en Internet –tipo de actividad en el que la realización de la transacción electrónicamente, incluyendo el pago, es relativamente frecuente con respecto a otros productos en general y turísticos en particular y puede tomarse por tanto como referencia válida–, la evidencia reciente (Sellers Rubio y Azorín Escolano, 2001) confirma la inseguridad percibida por los usuarios *como medio de pago*: la Red no se considera segura por los consumidores para hacer efectivo el precio de las transacciones.

Cuadro 4
Razones por las que no compraría en Internet

	Usuarios con fines turísticos	Usuarios sin fines turísticos
Prefiero acudir a una agencia de viajes	53,6%	58,7%
No me fio de la seguridad en la Red	57,1%	54,7%
Me parece muy arriesgado	42,9%	31,1%
No veo garantías legales para comprar	35,7%	30,7%
Otras	18%	32,1%

Fuente: SELLERS RUBIO y AZORÍN ESCOLANO (2001), adaptado.

En una escala de siete (ver cuadro 5) —donde 7 significaba alta seguridad y 1 baja— los entrevistados (1) dieron una puntuación muy baja a la seguridad percibida en el procedimiento de facilitar el número de tarjeta a través de Internet para realizar el pago. Puntuación que en muy escasa medida mejoraba cuando la opción consistía en realizar la transacción mediante un sistema mixto: ordenar la compra vía Internet pero facilitar el número de la tarjeta de crédito o pago a través de otro medio como el teléfono o el fax (ver cuadro 5, tercera fila). Nuestra interpretación de esta segunda observación es que la percepción de inseguridad se asocia genéricamente al cierre de la transacción a través de la Red, con independencia de que se faciliten por ese medio o no los datos más sensibles del consumidor. Este factor es clave para el verdadero desarrollo del comercio electrónico en general, y en el sector turístico en particular.

Por añadidura, tras la falta de confianza en la seguridad de Internet para efectuar el pago

de los productos turísticos adquiridos, el siguiente motivo, según el estudio citado, para no pagar electrónicamente se debe directamente a la *inexistencia de esa posibilidad* entre las ofrecidas por la empresa vendedora en la correspondiente página web que sirve de plataforma a una determinada operación de comercio electrónico. Sólo un 4% de los consumidores/usuarios de Internet pagó el viaje a través de la Red, y cuando se preguntó al resto las razones para no hacerlo un 33,7% contestó que no existía tal posibilidad en la página (un 44,7% dijo no fiarse de la seguridad de la red).

Nuestra interpretación de estos datos es que parece haberse instalado en este aspecto del comercio electrónico un mecanismo de retroalimentación negativa, en virtud del cual los consumidores no confían en pagar al oferente del producto a través de su página web, y a su vez éste no ofrece tal servicio porque sabe de la desconfianza previa de cliente.

Cuadro 5
Grado de seguridad percibido en diversas operaciones de pago

Operación de pago	Usuarios con fines turísticos	Usuarios sin fines turísticos
Pagar con una tarjeta de crédito en una agencia de viajes	78%	4,94%
Pagar por Internet proporcionando el número de tarjeta de crédito	2,14%	2,26%
Pagar por Internet pero proporcionando el número de tarjeta de crédito por teléfono/fax	2,6%	2,57%

Fuente: SELLERS RUBIO y AZORÍN ESCOLANO (2001), adaptado.

IV. LAS TECNOLOGÍAS WEB DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El método concreto de pago a través de Internet está estrechamente relacionado con el funcionamiento del sistema y tecnologías web que sirven de soporte para el comercio electrónico. La estructura y funcionamiento de la Web se basan en un estándar que técnicamente se denomina «modelo (o arquitectura) de tres capas», debido a que los tres elementos básicos que componen el sistema web de una empresa presente en Internet están dispuestos en tres niveles sucesivos –interconectados pero independientes en su funcionamiento– de fuera a adentro de la organización (Perea Romero, 2001):

1. Servidor web, conectado a algún proveedor de servicios o nodo de Internet.
2. Servidor de aplicaciones, diseñado e implantado por la empresa oferente de los productos turísticos. Intercambia información y aplicaciones tanto con el servidor web (hacia el entorno de la empresa), como con los sistemas de información y control de la empresa (hacia el interior).
3. Sistemas de información propios de la empresa oferente del producto.

El funcionamiento de esta estructura de tres niveles o capas es la siguiente. Los ordenadores-cliente de los usuarios finales, que albergan los correspondientes programas de software para poder conectarse e intercambiar datos, información y aplicaciones utilizando la infraestructura de Internet pueden establecer a través de ésta una conexión con el servidor web de una empresa e intercambiar con él datos, información o aplicaciones.

La conexión podría ser fruto por ejemplo de la activación por parte del usuario de un vínculo contenido en una página web que ya estuviera en su ordenador procedente de una conexión anterior; o también podría ser fruto de una llamada específica al servidor para realizar una consulta.

Una vez establecida la conexión entre el servidor que ha de servir la página web de la empresa oferente del producto y el ordenador cliente hay dos fases adicionales, correspondientes a las dos capas restantes del sistema web mencionadas más arriba. Ello es así porque el servidor se limita a participar como nexo entre el ordenador cliente manejado por el usuario final y la organización que es propietaria y usuaria principal de los datos, información y aplicaciones intercambiadas. Puede ser incluso que el servidor web sea propiedad de un proveedor de servicios de Internet, y no de la empresa oferente. En definitiva, el servidor web se limita a atender la petición de conexión por parte del ordenador cliente y suministrar a éste los datos, información o aplicaciones objeto de la petición –incluido el procedimiento para realizar, si lo desea, el cierre de una transacción de comercio electrónico y el pago del precio–, utilizando para ello las páginas web propias de la organización, que son entendidas universalmente por cualquier elemento informático conectado a través de Internet gracias al empleo del protocolo HTTP.

Sin embargo, el origen último de los datos, informaciones o aplicaciones contenidas en las páginas web del servidor web tienen una fuente determinada: los sistemas de información y las bases de datos que utiliza la empresa oferente del producto, y que conforman el ter-

cer nivel o capa del modelo que estamos describiendo. En esos sistemas informáticos y bases de datos estarán presentes esos datos e información de una manera, o si se quiere, con una lógica propia, de acuerdo con lo que los responsables de la administración de la empresa hayan decidido en función de sus propias y exclusivas necesidades informativas.

Para poder intercambiar con los clientes la parte de esos datos e información contenidos en sus sistemas informativos que son necesarios en el comercio electrónico, la empresa necesita el elemento situado en el segundo nivel o capa del modelo: el servidor de aplicaciones. Este elemento tecnológico vierte los datos, información y aplicaciones desde la presentación de uso interno para la empresa a la presentación en que los responsables de la gestión desean que aparezca para el uso externo. La presentación hacia el exterior, necesaria para las operaciones de comercio electrónico con el cliente, se llama *lógica externa del negocio*.

El catálogo de productos ofrecidos y la lista de pedidos, por ejemplo, estarán almacenados y gestionados en la empresa en el sistema de información con sus propias reglas y procedimientos, pero serán presentados a los consumidores a través de Internet de una forma más adecuada para la venta, y a su vez tomadas las órdenes de compra directamente de los clientes a través de la web de forma distinta a como finalmente quedarán registradas en el sistema de información y control de la empresa.

Una vez que el servidor de aplicaciones ha compuesto los datos e información de la forma en que los responsables de la gestión ha-

yan decidido presentarla al exterior, el servidor web se limita a realizar una ulterior labor de traducción y convertir esos datos e información en una página web utilizando el lenguaje extendido en la Web (HTML) e intercambiarlas a través de Internet con los navegadores de los ordenadores clientes mediante el empleo del protocolo de la Red (HTTP).

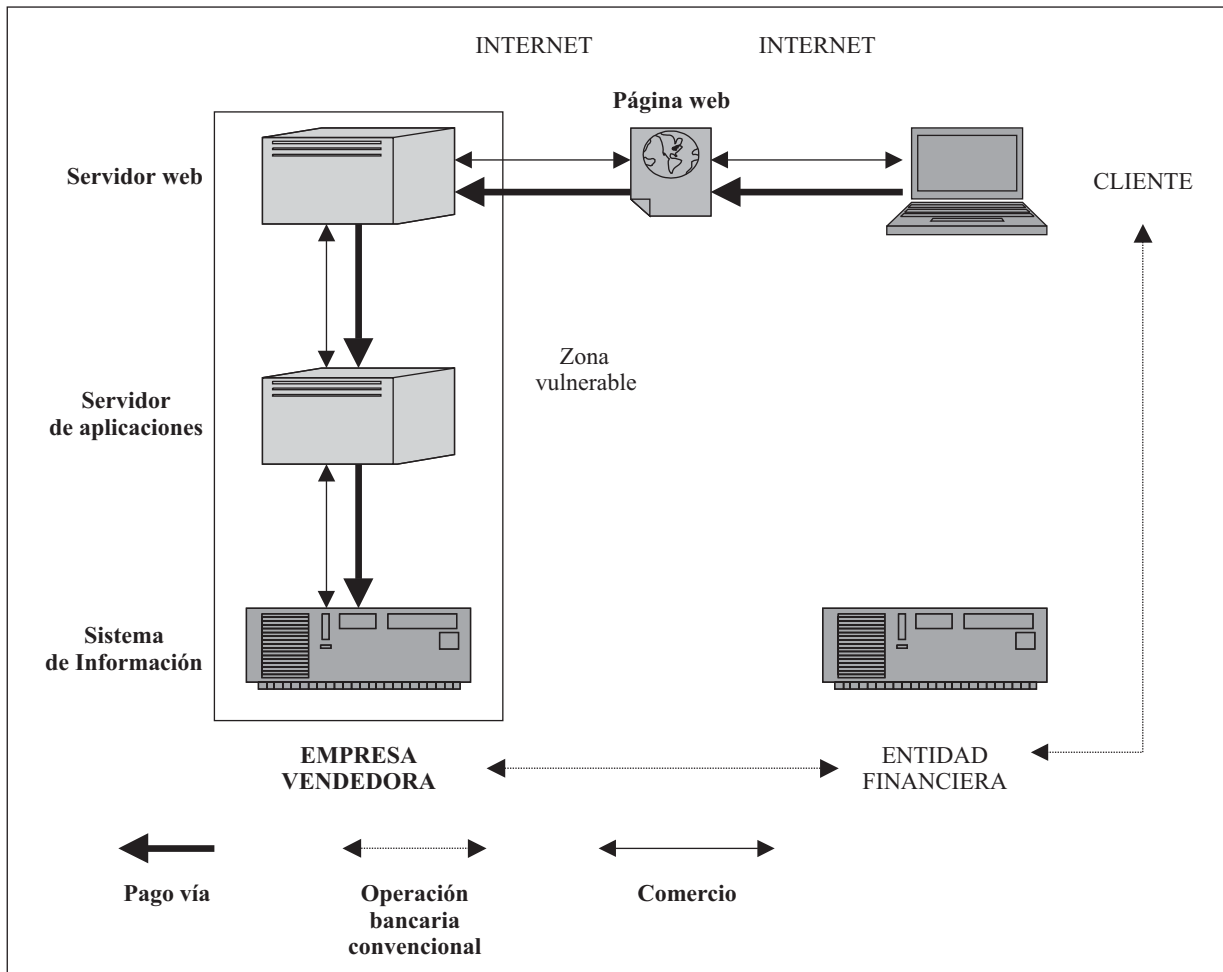
V. SISTEMAS PARA EL PAGO DE LA TRANSACCIÓN

En virtud del sistema web descrito, se puede observar que hay dos métodos posibles para que el cliente pueda realizar el pago o crédito del precio del producto con su tarjeta de pago o crédito respectivamente.

El primero (ver figura 1) consiste en que la página web conformada en el servidor de aplicaciones del sistema implantado por la empresa turística –con el fin específico de que el cliente incluya los datos y número de la tarjeta que utilizará para pagar– es enviada por el servidor web al ordenador del cliente, cumplimentada por éste y devuelta al servidor de aplicaciones, el cual enviará esos datos al sistema de procesamiento de las transacciones de la empresa. Una vez en él, los procedimientos operativos habituales de la empresa se encargarán de remitir a la entidad financiera con la que opere y por canales convencionales (una cinta magnética o disco óptico, por ejemplo) esos datos, con el fin de que proceda a abonar el importe en la cuenta de la empresa y a acreditarlo en la del cliente.

El inconveniente de este sistema es que aunque la conexión entre el cliente y la empresa a través de Internet se haga encriptada,

Figura 1
Transacción y pago en Internet a la empresa vendedora
(elaboración propia)



los datos, *una vez almacenados* en el sistema informático convencional de la empresa, pueden llegar a ser accesibles por un tercero a través de la conexión con Internet, cosa imposible antes del advenimiento de la Red: sólo el asalto «físico» a las dependencias en que radica el sistema informático podía cons-

tituir un riesgo similar. En definitiva, las mismas potencialidades de Internet que permiten la existencia del comercio electrónico facilitan simultáneamente la vulnerabilidad de los sistemas de información tradicionalmente utilizados por las empresas. Esta amenaza afecta, por otra parte, no sólo a la confiden-

cialidad de los datos sobre clientes, sino realmente a todos los datos e información contenidos en esos sistemas de información.

Evidentemente, la forma de reducir estos riesgos es que el servidor web del sistema, el cual constituye la capa del mismo en contacto directo con Internet y por tanto más vulnerable desde el entorno de la empresa, incluya las funciones de seguridad pertinentes. Estas funciones de seguridad tienen dos niveles sucesivos:

1. Seguridad en la interrelación del sistema web de la empresa con Internet. Las acciones concretas realizadas por este primer nivel son tres:

- Las llamados «firewall», que determinan qué direcciones de Internet pueden tener acceso al sistema web (o a la inversa: a qué direcciones no debe acceder el sistema). Dado que todo servidor web o equipo conectado a Internet ha de estar identificado, el mecanismo de seguridad consiste precisamente en detectar de entrada aquellos usuarios de la red considerados como poco seguros y rechazar su acceso. Es pues una función de seguridad genérica y activa.
- Encriptación de la intercomunicación entre los ordenadores clientes que acceden al sistema web de la empresa y el servidor de aplicaciones de éste. Esta labor de encriptación es a la que nos referíamos más arriba, es decir, a la que se activa en las transacciones electrónicas de cobro/pago realizadas por la empresa a través de la Red.

- Otras acciones relativas a la seguridad de la infraestructura básica del sistema web. Por ejemplo, las concernientes a la protección del propio sistema operativo del servidor web.

2. Seguridad en el acceso al servidor de aplicaciones desde el propio servidor web. El segundo nivel protege al servidor de aplicaciones una vez que la comunicación está ya en el ámbito del sistema web de la empresa. Su acción principal consiste en el mantenimiento de un registro o directorio en el servidor web que almacena la lista de usuarios que acceden al sistema web de la organización y de toda la información relevante sobre los mismos. En especial, ha de contener, para cada usuario, el nivel del sistema web al que puede acceder en el caso de que su acceso esté parcialmente restringido.

El grado de seguridad que comportan estos dos niveles sucesivos de protección depende del *coste* que la empresa propietaria del sistema esté dispuesta a asumir, coste que para muchas empresas pequeñas y medianas del sector turístico, y que ya operaban en canales de distribución convencionales antes de Internet, no es justificable por la mera presencia de sus productos en la Web.

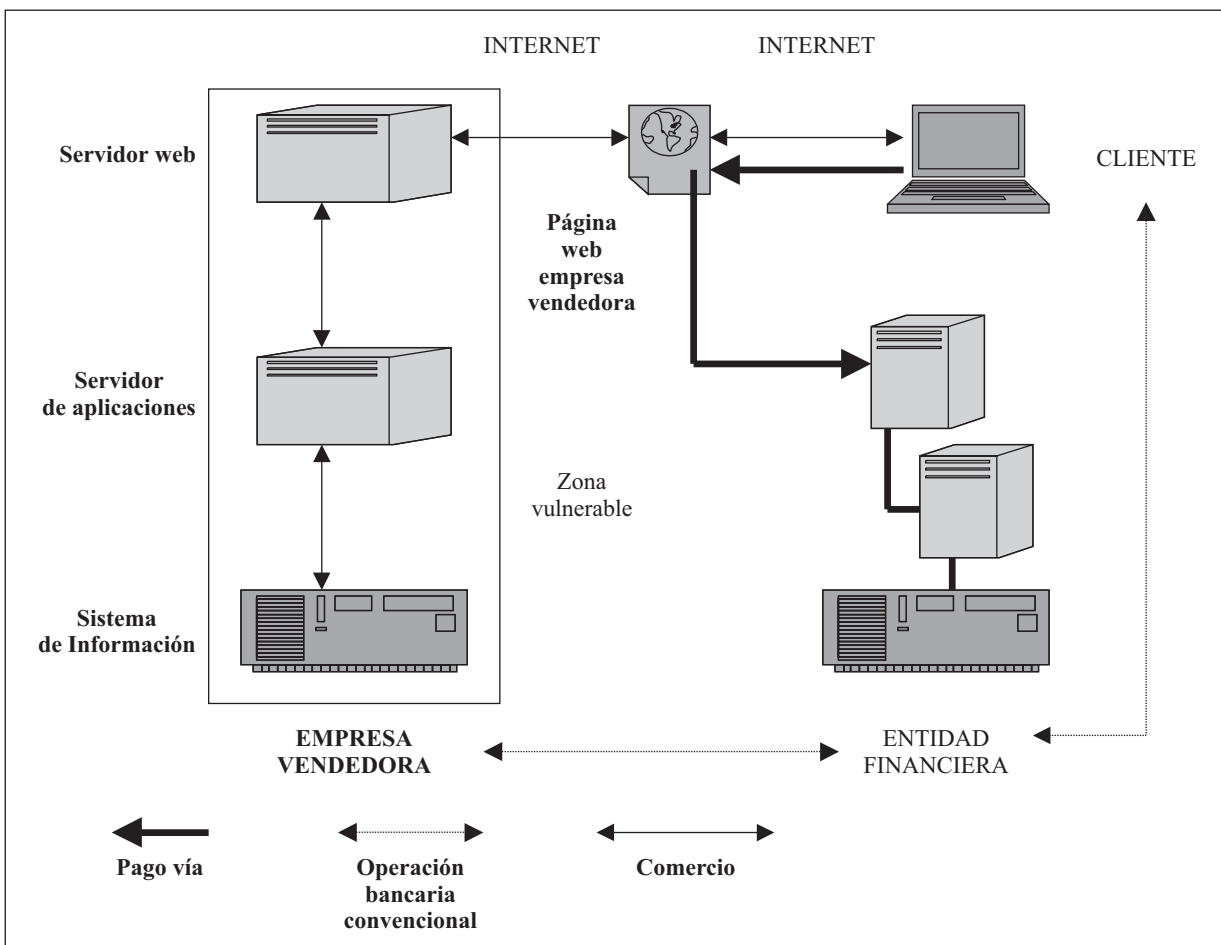
El segundo sistema de transacciones electrónicas implantable a partir de sistema web descrito más arriba tiene precisamente en cuenta el aspecto del coste en seguridad. Se trata de que la página web que envía el sistema web de la empresa turística al cliente a través de Internet para que éste cumplimente los datos relacionados con el titular y la nu-

meración de una tarjeta de crédito o pago no es devuelta por el cliente al servidor web de la empresa vendedora sino, a través del enlace electrónico correspondiente en la página, *directamente a la entidad financiera* con la que opera la empresa (ver figura 2). Y además, la conexión para ello se realiza mediante el cifrado por encriptación de seguridad desarrollado por la entidad bancaria. Este segundo

sistema de transacciones se conoce como *formato triangular* para las transacciones electrónicas. La empresa turística vendedora y la entidad financiera están cada uno, y por su parte, conectados a Internet con el consumidor, cosa que no ocurría en el primer sistema.

La ventaja de este método es que los datos sensibles desde el punto de vista de potencia-

Figura 2
Transacción vía Internet con la empresa vendedora
y pago electrónico a la entidad bancaria (elaboración propia)



les fraudes nunca llegan a estar en el sistema informático más vulnerable, que generalmente es el de la empresa turística, sino que no salen del sistema de una institución financiera que, debido al objeto de su negocio, invierte normalmente más en la seguridad de su sistema web. Se reduce de esta manera el riesgo de fraude en la fase de pago/crédito de las transacciones realizadas por comercio electrónico, sin que desde el punto de vista del cliente la transacción deje de ocurrir en ningún momento fuera de su relación de intercambio con la empresa vendedora: es la propia página web de la empresa turística la que contiene los enlaces precisos que hacen que en el momento de ser devuelta con sus datos bancarios la página vaya directamente al servidor web de la entidad bancaria en lugar de a la del vendedor.

VI. LA FUNCIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Las entidades financieras vienen emprendiendo ya algunas acciones concretas para paliar parcialmente la falta de seguridad percibida por los usuarios de Internet en las transacciones electrónicas.

Una de ellas es la emisión de *tarjetas-monedero específicas* para su uso en pagos a través de la Red. Estas tarjetas virtuales (ni siquiera vienen acompañadas del soporte plástico tradicional que se utiliza convencionalmente para «materializar» los servicios habituales de las tarjetas de crédito o pago, sino que se trata simplemente de un número de doce dígitos, como los de cualquier tarjeta) permiten que su usuario pueda, antes de efectuar una transacción monetaria de comercio electrónico, dotarlas en

tiempo real, bien por teléfono o vía Internet, del saldo en euros que le sea necesario para la operación, adeudando su importe en la cuenta o libreta que mantenga en la entidad bancaria. Una vez efectuada esta operación (que ocurre por tanto en el ámbito exclusivo de la entidad financiera y el cliente de ésta), el usuario puede facilitar vía Internet el número de la tarjeta en la transacción monetaria con la empresa vendedora. Se consigue así reducir el riesgo de fraude al importe que en cada ocasión el usuario decida acreditar en su tarjeta virtual y sólo durante los instantes en que el número está circulando por Internet antes de ser aplicado por la empresa vendedora al cobro del precio del servicio adquirido, momento en el que automáticamente el saldo de la tarjeta vuelve a ser cero.

Se trata sin embargo de una solución parcial frente a la que aporta el sistema triangular de pago/crédito que hemos descrito en este artículo. No obstante, el hecho de que el cliente no perciba en tal sistema la diferencia entre los ámbitos del comercio electrónico que no implican riesgo sino sólo flujos de información desde la empresa turística hacia el consumidor (promociones, catálogos, horarios, destinos, organización de sus propios itinerarios y viajes a través de Internet, servicio de atención al cliente, etc.), y aquel otro ámbito en el que sí se produce un intercambio de información sensible y una transacción económica, es una desventaja a la hora de reducir el riesgo percibido que Internet comporta en el cierre de las transacciones de comercio electrónico.

La solución es la formulación e implantación de estrategias por parte de las entidades financieras para fomentar la implantación generalizada del sistema triangular de pagos

electrónicos y al mismo tiempo comunicar eficazmente al cliente potencial la diferencia entre un tipo de conexión y otra –a pesar de que formen *virtualmente* parte de una única operación comercial–. El objetivo sería asociar la confianza del público en el sistema financiero a las operaciones de comercio electrónico que realiza con las empresas turísticas.

Las entidades financieras suplirían así parte de la falta general de garantías que, como hemos visto, es percibida por los consumidores en dichas transacciones y que actúa como factor inhibitor de este tipo de consumo, haciendo más visible y comprensible a los usuarios la tecnología web que sirve de soporte al comercio electrónico. Esta orientación hacia la transparencia coincide además con las propuestas que las propias entidades bancarias y las autoridades del sistema financiero vienen haciendo (Morales Arce, 2001).

Por otra parte, las entidades bancarias han tenido tradicionalmente una presencia escasa en el sector turístico en relación al peso de éste en la economía nacional. Durante el período 1996-1998, para las empresas turísticas que más financiación del sistema financiero recibían –los hoteles– ésta no representaba más del 40% de la financiación total en sus balances (Bote, Mora y Such, 2000), siendo un 37,6% el que aportaron Bancos privados y Cajas de Ahorro. Y en conjunto, el porcentaje de financiación que el sistema financiero canalizaba hacia las empresas del sector turístico era tan sólo del 1,61% del total de recursos prestados.

Por contraposición, para ese mismo período el porcentaje que representaba el sector turístico en el PIB se aproximaba al 10%, con

unos ingresos por divisas equivalentes a más de 18.000 millones de euros a finales de 1995 (Monfort, Morant e Ivars, 1996). Ya en el año 2000, la Balanza de Pagos del Banco de España reflejó un incremento interanual del 14,1% en los ingresos por turismo, y un aumento del superávit registrado por el saldo de dicho capítulo de la Balanza también superior al 14%. Cifras como vemos, justificativas de una mayor atención por parte de las entidades financieras; atención que podría plasmarse, entre otras aspectos, en un apoyo estratégico decidido en el ámbito de la aplicación de las tecnologías web a la fase de transacción económica del comercio electrónico, del que las empresas turísticas son, como vimos, uno de los mayores beneficiarios potenciales.

VII. CONCLUSIONES

El papel de las entidades financieras puede ser clave en lo que respecta al factor de seguridad en la utilización de Internet para el comercio electrónico, y en consecuencia para el verdadero desarrollo de este tipo de operaciones en el sector turístico, uno de los que potencialmente pueden, según las tendencias comprobadas, verse más beneficiados de dicha utilización.

La solvencia y funciones de las instituciones financieras, emisoras además en muchos casos de las tarjetas de crédito o pago utilizadas para hacer efectivo el precio de los productos adquiridos, debe suplir la percepción de falta de garantías que los consumidores aprecian en Internet. Para ello las propias entidades financieras deberían fomentar y comunicar eficazmente al

público la seguridad real derivada de la utilización del sistema triangular en los pagos a través de la Red que hemos descrito en este artículo, desplazando así el centro de gravedad de los aspectos relacionados con las garantías del comercio electrónico desde el lado de las empresas turísticas que operan en Internet al del sistema financiero.

A pesar de algunas acciones por parte de las entidades financieras para reducir el riesgo de fraude en las transacciones monetarias vía Internet (emisión de tarjetas-monederos virtuales, por ejemplo), se observa la falta de una estrategia general del sistema bancario frente a la falta de garantías en el comercio electrónico. En el caso del sector turístico, esta estrategia necesaria vendría a compensar además la tradicional falta de presencia del sector financiero en una industria que, a pesar de su elevado peso relativo en la economía nacional, viene siendo, como hemos visto, objeto de escasa atención por parte de las entidades financieras.

Esta función de garante *monetario* no sería, por otra parte, ajena a las funciones genéricas que las entidades bancarias desempeñan dado su lugar e importancia en el sistema financiero y económico.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (2001): *Resumen del estudio sobre Comercio Electrónico en España de ventas al consumidor (B2C)*, <http://www.aece.org>.
- BOTE, V.; MORA, A. y SUCH, M. J. (2000): «Estructura económico-financiera y financiación del sector turístico», en *Estudios Turísticos*, núm. 143, pp. 3-24.
- CHEN, K. (1999): *Factors that motivate Internet users to use business-to-customer electronic commerce*, EE.UU., Cleveland State University.
- GUEVARA, A.; AGUAYO, A.; GÁLVEZ, S. y CARO, J. L. (1997): *Internet y Turismo*, Madrid, Ed. Miramar.
- INPKEN, G. (1994): *Information Technology for Travel and Tourism*, Londres, Ed. Pickman Publisher.
- JUEZ, P. y DEL RÍO, E. (2001): «Los servicios bancarios a través de Internet: evolución y perspectivas», en *Cuadernos de Información Económica*, núm. 160, enero/febrero.
- MILLEY, A. R. (2000): *Web-enabled consumer marketing: Research constructs, propositions and managerial implications. An exploratory multi-case study*, Canadá, University of Calgary.
- MORALES ARCE, R. (2001): «Mercados bancarios y Nueva Economía. Especial consideración de los mercados bancarios en el tránsito entre dos siglos», en *Revista de la Sociedad Matritense Torre de los Lujanes*, núm. 45, octubre.
- MORANT MORA, A.; MONFORT MIR, V. M. y IVARS BAIDAL, J. (1996): «Oferta Turística», en *Introducción a la Economía del Turismo en España* (PEDREÑO A., director; MONFORT V. M., coord.), Madrid, Ed. Civitas.
- PEACOCK, M. (1995): *Information Technology in Hospitality*, Londres, Ed. Cassell.
- PEREA ROMERO, J. (2001): *Bases tecnológicas para entender la Nueva Economía*, Programa de Seminarios de Formación Empresarial, Universidad Autónoma de Madrid.
- RUFÍN MORENO, R. (2002): *Planificación y Dirección de Empresas Turísticas*, Madrid, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- SELLERS RUBIO, R. y A. AZORÍN ESCOLANO (2001): *El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico*, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 7, núm. 1, pp. 13-36.
- SHELDON, P. (1997): *Tourism Information Technology*, CAB International.
- SILVERSTEIN, J. L. (1998): *Information technology and electronic commerce: Attributes of emerging online business*, EE.UU., Syracuse University.

NOTAS

(1) El estudio lo realizaron los autores sobre una muestra de personas mayores de 18 años y residentes

en la ciudad de Alicante, que habiendo utilizado alguna vez los servicios de una agencia de viajes conocían y habían utilizado Internet. El tipo de encuesta fue personal con cuestionario estructurado y el tamaño de la muestra de 178 personas.

ESTADO ZULIA: EXPERIENCIA DE TURISMO MUNICIPAL

Esteban Iazzetta di Stasio *

Resumen. El presente trabajo se basa en la gestión que se está desarrollando en la CORPORACIÓN ZULIANA DE TURISMO (CORZUTUR), con la asistencia técnica de la Organización Mundial del Turismo (OMT), sobre planificación y ordenamiento del territorio en los municipios, considerando la actividad turística como elemento que genera este ordenamiento. En la primera parte, se caracteriza la geografía del estado Zulia para luego exponer los fundamentos teóricos sobre geografía turística y desarrollo sustentable del turismo, así como la relación de ambos con el ordenamiento del territorio turístico municipal desde el enfoque de la planificación integral para el desarrollo de la gestión turística municipal. En la segunda parte, se inicia con la descripción de las diferentes estrategias y acciones que se están llevando a cabo en CORZUTUR conjuntamente con los representantes de las diferentes alcaldías de los municipios, para la elaboración del plan mancomunado de desarrollo turístico municipal a partir del ordenamiento turístico territorial. El desarrollo de este trabajo da como resultado una serie de indicadores de gestión en el ordenamiento territorial turístico municipal.

Palabras Claves: Territorio, Turismo, Geografía y Municipal.

Abstract. The present work is based on the management that is being developed in the CORPORATION ZULIANA DE TURISMO (CORZUTUR), with the technical attendance of the World Tourism Organization (WTO) in order to planning and ordering the municipals territories, considering the touristic activity like element that generates this ordering. In the first part of this work the geography of Zulia state is characterized and than is exposed the theoretical fundaments on tourism geography and sustainable development of the tourism, as well as the relation of both with the ordering of municipal touristic territory. This relation is approached on the integral planning for the development of the municipal tourism management. The second part initiate with the description of the different strategies and actions that can be carried out in CORZUTUR in joint with representative persons of different municipals mayorship, in order to processing the plan of development of the municipal tourism and having the territorial touristic ordering as a starting point. The development of this work results a series of indicators for the management of municipal tourism territorial ordering.

Key words: Territory, Tourism, Geography, Municipal

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en la gestión que se está desarrollando en la Corporación Zuliana de Turismo (CORZUTUR), con la asistencia técnica de la Organización Mundial del Turismo (OMT), sobre planificación y ordenamiento del territorio en los municipios, considerando la actividad turística como elemento que genera este ordenamiento.

El mismo se plantea como un aporte para el análisis de la geografía del turismo municipi-

pal como base para el ordenamiento territorial de los espacios con vocación turística.

En este sentido, CORZUTUR (1999) es una organización dedicada a

Coordinar, promover y asesorar al sistema turístico del estado, estimulando el resguardo del patrimonio histórico, cultural y ambiental, sensibilizando y concienciando a sus ciudadanos para posicionar a la región como un destino turístico activo en el ámbito nacional e internacional, ésta se proyecta

* Arquitecto. Magíster en Planificación Integral para el Desarrollo del Turismo. Gerente de Planes de la Corporación Zuliana de Turismo.
e-mail: kanawara@cantv.net; distasio@mipunto.com

como una organización competitiva, rectora y dinamizadora del turismo en el estado, que procura la consolidación de esta actividad en el marco de un modelo de desarrollo sustentable y así ser vistos como líderes promotores de la actividad turística y de un nuevo sistema de principios y valores ciudadanos que mejore la atención al turista y la calidad de vida en la región y el país.

Sus objetivos institucionales son:

- *Desarrollar una serie de actividades e instrumentos para el desarrollo turístico planificado del estado Zulia, enfatizando en la promoción de la calidad de vida de la comunidad zuliana.*
- *Sensibilizar al ciudadano zuliano sobre la importancia de preservar nuestro patrimonio regional, reconociendo la necesidad de contribuir al desarrollo de la actividad turística.*
- *Posicionar al estado como destino turístico en el ámbito nacional e internacional.*

En la primera parte, de este trabajo, en el apartado *Geografía y Turismo: dialéctica para el turismo municipal*, se caracteriza la geografía del estado Zulia para luego exponer los fundamentos teóricos sobre geografía turística y desarrollo sustentable del turismo, así como la relación de ambos con el ordenamiento del territorio turístico municipal desde el enfoque de la planificación integral para el desarrollo de la gestión turística municipal.

En una segunda parte, en el apartado *Lineamientos para el Desarrollo del Territorio Turístico Municipal*, se muestra una síntesis del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico

del Estado Zulia 2000-2004, indicando las políticas, programas y proyectos turísticos que se generan a partir del ordenamiento del territorio turístico municipal.

En el tercer punto *La Experiencia Zuliana en Turismo Municipal: Visión del estado*, se inicia con la descripción de las diferentes estrategias y acciones que se están llevando a cabo en CORZUTUR conjuntamente con los representantes de las diferentes alcaldías de los municipios, para la elaboración del plan mancomunado de desarrollo turístico municipal a partir del ordenamiento turístico territorial.

Allí se incluyen dos experiencias; la primera parte de la asistencia técnica turística proporcionada por CORZUTUR a los diferentes municipios para la consolidación y creación de las oficinas municipales de turismo como acción previa a la elaboración del Plan Mancomunado de Ordenamiento Turístico Municipal. Una segunda experiencia sobre la relación entre ordenación del territorio, turismo y municipio, se desarrolla en la Costa Guajira del estado Zulia; esta experiencia se desarrolló conjuntamente con la asistencia técnica de la OMT. La misma se inicia describiendo la geografía turística de la Costa Guajira, indicando los municipios que la componen y describiendo su geografía en virtud de su aprovechamiento como un espacio con vocación turística, para luego concluir con una serie de lineamientos de desarrollo turísticos que sustentarán un plan de acción. Estos lineamientos parten de la descripción de categorías identificadas sobre las variables que hay que abordar en el ordenamiento del territorio turístico en la Costa Guajira.

A manera de conclusión de este trabajo, se listan los indicadores de gestión en el ordenamiento territorial turístico municipal.

II. GEOGRAFÍA Y TURISMO: DIALÉCTICA PARA EL TURISMO MUNICIPAL

El estado Zulia cuenta con un territorio de 63.000 km² y una población de 3.209.000 habitantes, donde 1.200.000 habitantes es la población de la capital Maracaibo. La división política territorial del estado Zulia es de 21 Municipios, con un potencial de desarrollo turístico rural en un 95% aproximadamente (CORZUTUR, 2000).

La característica más relevante del estado Zulia es la presencia de las etnias guajiras *Añú* y *Wayyú*. Estos dos grupos de la familia lingüística *arawak*, aunque bien diferenciados entre sí, reconocen una raíz común y comparten el espacio, las costumbres y la organización social, asumiéndose como un conglomerado socio-cultural con una identidad particular.

Entre los principales atractivos turísticos del estado Zulia se pueden nombrar los siguientes:

- Dos parques nacionales: La Sierra de Perijá y la Ciénaga de Juan Manuel de Aguas Claras y Aguas Negras.
- 13.000 Kms² de Lago.
- Centros históricos.
- Pueblos de agua.
- Áreas de producción petrolera.
- Infraestructura para convenciones.

El Estado tiene una geografía donde predomina el territorio natural sobre el territorio cultural, tangible e intangible, siendo esta característica una condicionante para abordar el desarrollo turístico municipal y el ordenamiento del territorio, lo cual implica un proceso de planificación con énfasis en lo natural. Esto conlleva a que el desarrollo de los espacios con vocación turística en los distintos municipios rurales del Estado, debe estar orientado a la sostenibilidad de los requerimientos característicos de la configuración geocultural que subyace al desarrollo regional.

Esta manera de abordar el ordenamiento del territorio turístico municipal debe tomar en consideración las condiciones que lo determinan desde la geografía turística, a través de los eslabones de la territorialización que plantea Callizo (1991; citado por Vera, 1997), que a continuación se señalan:

- a) Las características funcionales del espacio emisor.
- b) Las formas, distancias y medios del flujo o viaje turístico, y
- c) La morfología del espacio de destino turístico.

Estos elementos coadyuvan al ordenamiento del territorio, considerando la relación entre las características geomorfológicas rurales-municipales y su interacción con los centros urbanos. La articulación entre la accesibilidad a este territorio, vista desde una concepción integral y sistémica, que se fundamentan en la geografía del turismo como una secuencia indiscutible de relaciones que involucran otros elementos, es lo que facilitará la construcción de un sistema integrado de turismo. No obstante, la morfología territo-

rial y ambiental del espacio de destino turístico, figura como el eslabón que se examinará a diferentes escalas territoriales, o sea estatales y municipales y que funge como enclave para completar «la planificación del turismo como estrategia de desarrollo, transformación y ordenación del territorio en el ámbito intermedio, lo cual implica lo municipal y lo urbano» (Vera, 1997: 43).

Desde esta perspectiva, el estado Zulia cuenta con una estructura interactiva que se inicia con las características geográficas y se vincula con la estructura urbana para constituir el sistema turístico. El sistema turístico se materializa a partir de la territorialización e involucra distintos elementos que se fundamentan en «las relaciones entre la morfología territorial y ambiental del espacio que se dedica a la producción de ocio y turismo en diversas escalas territoriales, y las características de la función turística que lo especializa económica y socialmente» (Vera, 1997: 11).

Así, desde la perspectiva de la geografía del turismo y partiendo del análisis territorial y ambiental, se revela una síntesis geográfica, integrándose la referencia escalar y espacial del sistema turístico, incorporando a éste las variables económicas, ecológicas, sociológicas, legales y urbanísticas, así como los flujos turísticos recreacionales. Esta síntesis integradora se resume en tres claves para la planificación y gestión del territorio turístico; a decir de Vera (1997), estas claves son:

a) La necesidad de delimitar unidades territoriales turísticas que exprese las relaciones entre lo urbano, la producción turística y la sostenibilidad adecuada.

- b) La ordenación del contexto ambiental, así como su calificación con énfasis en lo sostenible y competitivo que pueda resultar la red turística que articule la integración territorial y social.
- c) La concertación en la gestión que permita el diálogo entre los distintos actores sociales que propongan prácticas organizadas conducentes a la transformación y gestión empresarial del territorio turístico.

En el mismo orden de ideas, la experiencia zuliana en materia de planificación turística municipal, se basa en los principios fundamentales del desarrollo sostenible del turismo propuestos por la OMT (ver *Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para Planificadores Locales*, OMT; citado por Ávila, 2002: 21). La planificación para el aprovechamiento de los espacios turísticos en el estado Zulia se fundamenta en que:

- a) La sostenibilidad ecológica garantiza que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad y de los recursos biológicos.
- b) La sostenibilidad social y cultural garantiza que el desarrollo aumente el control de los hombres sobre sus propias vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas afectadas, además de que mantenga y fortalezca la identidad de la comunidad.
- c) Un desarrollo que satisfice las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

Esto coincide con la posición de Wall (1996; en Alonso-Sañudo, 2002), quien señala que el turismo sostenible pasa a ser, dependiendo del contexto en el que se utilice, una ideología, una frase política, una filosofía, un proceso o un producto.

Según este parecer, el turismo sostenible en el contexto zuliano se asume como un proceso o un modelo de desarrollo conducente a alcanzar la noción de turismo municipal que se orienta por la práctica concertada de los distintos actores sociales en la consolidación de sus identidades geoculturales como eje rector de la actividad turística. Así, la planificación turística en el Zulia obedece a una directriz que considera la participación de todos los miembros de la comunidad, haciéndolo un sistema integrado que considera las variables humana, geográfica, histórica, cultural y socio-económica, que implica la conservación del patrimonio tangible e intangible, lo construido, lo natural y lo humano.

Sobre estas premisas es que en nuestro Estado se incorpora una política de planificación integral para el desarrollo del turismo que satisfaga la integración de los diferentes elementos que componen el sistema turístico. Esto se materializa en el plan estratégico de desarrollo turístico como lineamiento para el ordenamiento del territorio turístico municipal.

III. LINEAMIENTOS PARA EL ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO TURÍSTICO MUNICIPAL

En el contexto del ordenamiento del territorio turístico es necesario establecer unos li-

neamientos orientadores para la planificación y aprovechamiento de los espacios con vocación turística. Esta sistematización de políticas debe responder de forma más o menos homogénea a las características relevantes de la zona que se aspira intervenir y debe estar contextualizado en el marco estatal hasta llegar a la escala municipal.

En el marco de la experiencia zuliana, los lineamientos para el ordenamiento del territorio parten de la escala estatal, lo que significa que se debe partir de un plan estratégico que defina las acciones para el desarrollo turístico de la región. A continuación se presenta una síntesis de la primera aproximación que hiciera CORZUTUR para elaborar un plan estratégico de desarrollo turístico, el cual pretende describir las acciones de desarrollo con las que debe contar el estado Zulia para la activación planificada del sistema turístico.

Este proyecto de planificación está estructurado de manera que genera la identificación de posibles ejes de desarrollo, indicando las áreas de inversión que se pueden generar, así como los planes, programas y proyectos que consolidarán la actividad turística en cada uno de ellos. Es importante destacar que los ejes de desarrollo están conformados por los municipios cuyas características geográficas y culturales sean semejantes entre sí, de allí que se denomine eje de desarrollo.

De esta manera, se incentiva el desarrollo turístico municipal de manera mancomunada dentro de un sistema que responde a las exigencias sociopolíticas de orden estatal. Por lo tanto el nombre que titula este apartado esté orientado a describir los lineamientos para el

ordenamiento del territorio turístico con énfasis en lo municipal.

III.1. Síntesis del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico para el Estado Zulia. 2000-2004

La síntesis del Plan Estratégico se fundamenta en políticas de Estado que influyen directamente sobre el ordenamiento del territorio y desarrollo turístico, y en los criterios que definen los ejes de desarrollo turístico del Estado; para luego desarrollar el esquema sintetizador del plan a través de los siguientes puntos:

- Ejes de desarrollo.
- Áreas de inversión.
- Relación espacio-producto turístico según eje de desarrollo turístico.
- Proyectos propuestos por áreas de acción.

III.1.1. Políticas de Estado que influyen sobre el desarrollo turístico

- En el estado Zulia se debe consolidar el Lago de Maracaibo como destino Turístico Marca del Zulia, consolidándose el rol integrador de todos los destinos turísticos recreacionales reales y potenciales con que cuenta cada uno de los municipios que conforma el estado.
- El desarrollo del turismo interno se considera prioritario como estrategia de sensibilización y concienciación turística de la comunidad receptora del estado Zulia además de facilitar el turismo y la recreación como factor de elevar la calidad de vida de los zulianos.

III.1.2. Criterios para la definición de los ejes de desarrollo turístico del estado

Los ejes de desarrollo se constituyen en la premisa que facilita la comprensión del ordenamiento del territorio municipal y se fundamenta en los siguientes criterios:

- Cantidad de bienes y servicios.
- Capacidades de interconexión.
 - Terrestre.
 - Aérea.
 - Marítima/lacustre.
- Espacios con atractivos turísticos con uso comprobado.
- Población.
- Facilidades de telecomunicaciones.
- Proximidad al Lago de Maracaibo como elemento integrador de la actividad.

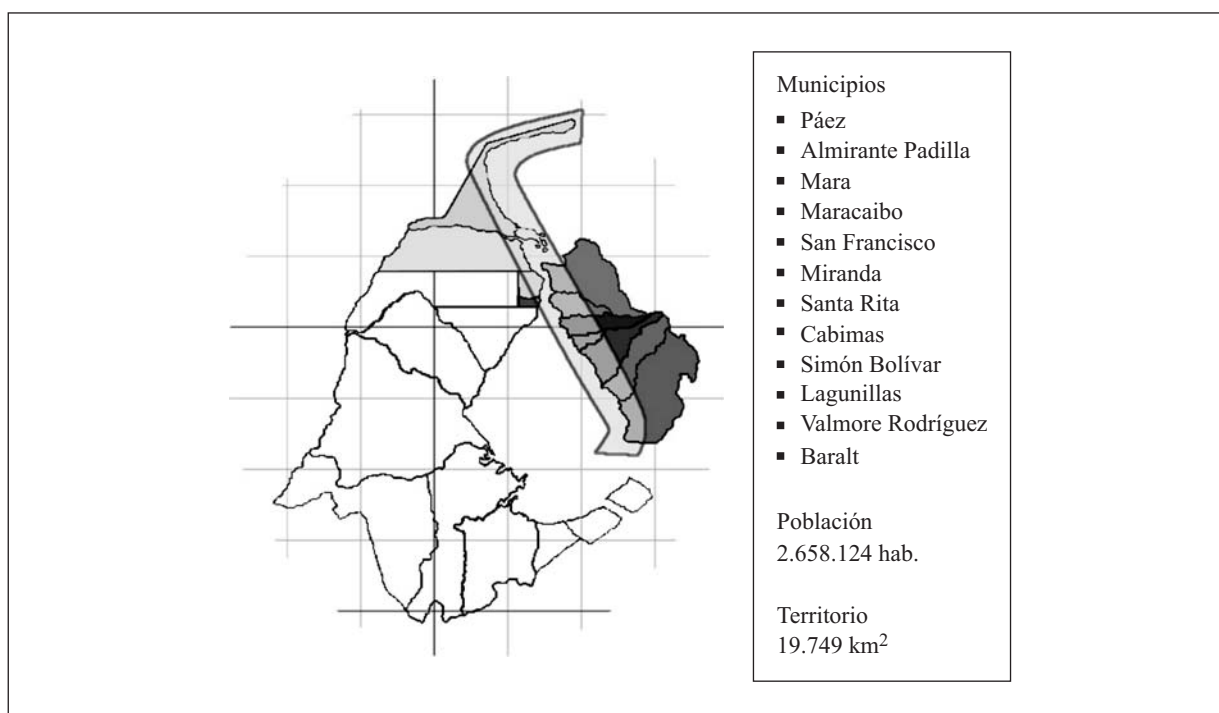
A saber se proponen dos ejes de desarrollo:

- Eje de Desarrollo Turístico Noreste (ver figura 1).

Principales áreas de inversión que se proponen para este eje:

- Plan de desarrollo de la zona de castilletes.
- Muelles de transporte turístico.
- Construcción de marinas.
- Bulevares costaneros.
- Centros de información turística.
- Plan de manejo de parques metropolitanos.

Figura 1
Eje de Desarrollo Turístico Noreste



CORZUTUR, 2000.

A continuación se presenta una tabla que expresa la relación espacio-producto turístico que permitirá la definición de actividades turísticas planificadas a partir de la relación organismo gubernamental y comunidades municipales (ver tabla 1).

- Eje de Desarrollo Turístico Suroeste (ver figura 2).

Principales áreas de inversión para este eje:

- Rescate de áreas patrimoniales.

- Parques umbrales.
- Bulevares costaneros.
- Muelles de transporte turístico.
- Rescate de áreas patrimoniales.
- Centros de información turística.

A continuación se presenta una tabla que expresa la relación espacio-producto turístico que permitirá la definición de actividades turísticas planificadas a partir de la relación organismo gubernamental y comunidades municipales (ver tabla 2).

Tabla 1
Relación espacio-producto turístico según eje de desarrollo
Eje Noreste

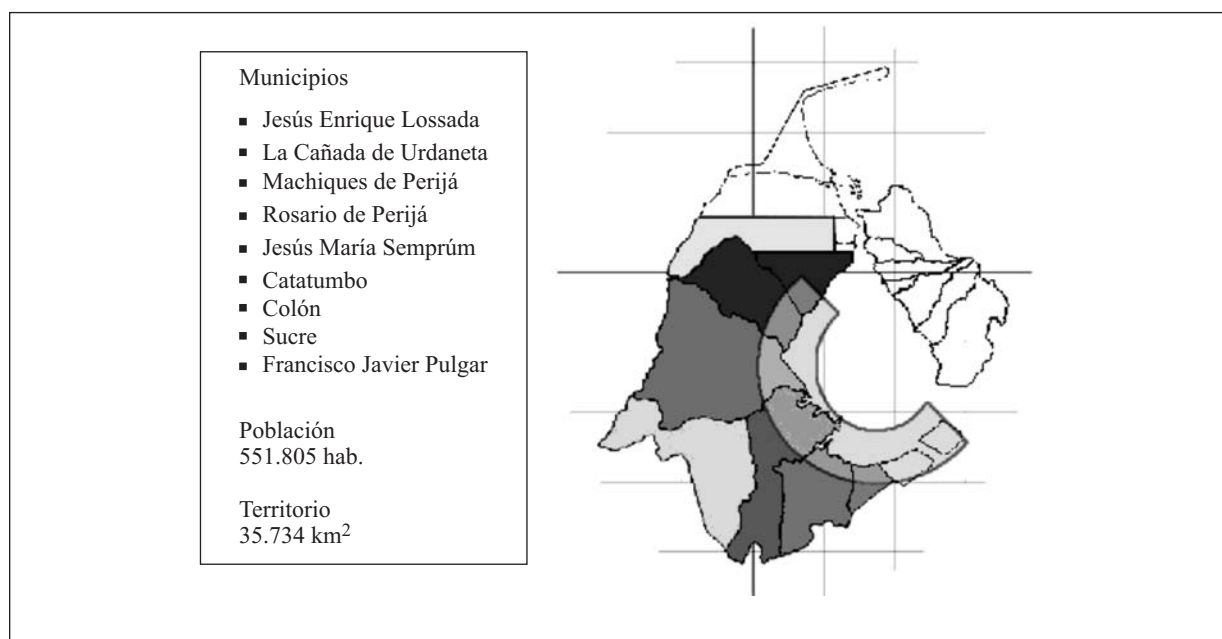
Eje de Desarrollo	Espacios Turísticos	Vocación Turística	Productos Reales
NORESTE	Laguna de Sinamaica	Área orientada al turismo de nuevas experiencias y esparcimiento	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza y Actividades de Actividad General
	Islas: San Carlos y Zapara	Área orientada hacia el desarrollo de actividades de tipo histórico cultural y de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa, además de actividades relacionadas con el turismo de aventura y de nuevas experiencias.	Turismo de Esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y Playa • Deportes de esparcimiento
	Caimare Chico	Área orientada a actividades de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa y de nuevas experiencias.	Turismo de Esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y Playa • Deportes de esparcimiento
	Castillete	Área orientada a actividades de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa y de nuevas experiencias	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y playa • Deportes de esparcimiento Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Rutas de aventuras
	Ciénaga de los Olivitos	Área orientada a las actividades de nuevas experiencias y de naturaleza	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza de interés general Turismo de naturaleza <ul style="list-style-type: none"> • Observación de aves
	Los Puertos de Altagracia	Área orientada hacia el desarrollo de actividades de tipo histórico cultural y religioso. Así como de esparcimiento	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras culturales de interés general • Eventos populares y culturales • Eventos religiosos y místicos
	Balneario Quisiro	Área orientada a actividades de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa y de nuevas experiencias	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y Playa • Deportes de esparcimiento
	Costa Norte del Municipio Miranda	Área orientada a actividades de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa y de nuevas experiencias culturales y naturales	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y Playa • Deportes de esparcimiento
	Industria Petrolera de la Costa Oriental del Lago	Área orientada hacia el desarrollo de actividades relacionadas con el turismo de nuevas experiencias de tipo histórico cultural y científico-tecnológico	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras histórico cultural y científicas tecnológicas de interés general
	Pueblos de Agua	Área orientada al turismo de nuevas experiencias y esparcimiento	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza y culturales de interés general

Tabla 1 (cont.)
Relación espacio-producto turístico según eje de desarrollo
Eje Noreste

Eje de Desarrollo	Espacios Turísticos	Vocación Turística	Productos Reales
	Maracaibo	Área orientada al desarrollo de actividades relacionadas con el turismo de esparcimiento general, de nuevas experiencias, profesional de eventos y de juegos.	Turismo de esparcimiento general <ul style="list-style-type: none"> • Giras convencionales • Compras • Deportes de esparcimiento Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Deportes de aventura: Ultraliviano Turismo Profesional <ul style="list-style-type: none"> • Negocios • Congresos y Convenciones • Ferias Comerciales Turismo de Eventos <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos • Eventos culturales • Eventos populares Turismo de Juegos
	Casco histórico de Maracaibo y Santa Lucía	Área orientada hacia el desarrollo de actividades culturales, populares y religiosas.	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras culturales de interés general • Eventos culturales y populares • Eventos religiosos y místicos
	Palacio de Eventos	Área orientada al desarrollo de actividades culturales, científicas, de negocios y ferias comerciales además de juegos de azar.	Turismo de Eventos populares y culturales Turismo Profesional <ul style="list-style-type: none"> • Negocios • Congresos y Convenciones • Ferias comerciales

Fuente: CORZUTUR, 2000

Figura 2
Eje de Desarrollo Turístico Suroeste



CORZUTUR, 2000.

Tabla 2
Relación espacio-producto turístico según eje de desarrollo
Eje Suroeste

Eje de Desarrollo	Espacios Turísticos	Vocación Turística	Productos Reales
SUROESTE	Bobures y Gibraltar	Área orientada hacia el desarrollo de actividades de tipo histórico cultural y de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa, además de actividades relacionadas con el turismo de nuevas experiencias	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y playa • Deportes de esparcimiento Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Rutas de aventuras • Giras naturales y culturales de interés general
	Congo Mirador	Área orientada hacia el desarrollo de actividades de tipo histórico cultural y de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa, además de actividades relacionadas con el turismo de aventura, de nuevas experiencias y de naturaleza.	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Sol y Playa • Deportes de esparcimiento Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza e histórico cultural de interés general Turismo de Naturaleza <ul style="list-style-type: none"> • Observación de Flora y Fauna • Observación del Relámpago del Catatumbo
	Ciénagas de Juan Manuel de Aguas Claras y Aguas Negras	Área orientada a las actividades de nuevas experiencias y de naturaleza.	Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza de interés general Turismo de Naturaleza <ul style="list-style-type: none"> • Observación de aves
	Balneario Kunana	Área orientada hacia el desarrollo de actividades de tipo histórico cultural y de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso playa, además de actividades relacionadas con el turismo de aventura, de nuevas experiencias y de naturaleza.	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de esparcimiento en río • Deportes de esparcimiento Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza e histórico cultural de interés general
SUROESTE	Misión Ángeles del Tokuco	Área orientada hacia el desarrollo de actividades de tipo histórico, cultural y religioso y de esparcimiento con el aprovechamiento del recurso río, además de actividades relacionadas con el turismo de aventura, de nuevas experiencias y de naturaleza.	Turismo de esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de esparcimiento en ríos Turismo de nuevas experiencias <ul style="list-style-type: none"> • Giras de naturaleza e histórico cultural de interés general Turismo de Aventura <ul style="list-style-type: none"> • Rutas de aventura Turismo de Naturaleza <ul style="list-style-type: none"> • Observación de flora y fauna Turismo Religioso

Fuente: CORZUTUR, 2000.

III.1.3. *Proyectos Sugeridos por Área de Gestión*

Área: Planes, Proyectos y Estadísticas

- Plan de desarrollo turístico del estado Zulia.
- Plan de manejo ecoturístico sustentable de la zona de Castilletes.
- Asistencia técnica turística municipal.
- Consolidación del producto ecoturístico en el balneario Kunana, Municipio Machiques de Perijá.
- Parador turístico con plataformas de observación ciénaga de los Olivitos, Municipio Miranda.
- Terminal lacustre y marina pública turística recreacional de los Puertos de Altagracia, Municipio Miranda.
- Complejo turístico comunal Nigales, Laguna de Sinamaica, Municipio Páez.
- Complejo turístico recreacional de identidad marabina, entre el Centro Comercial Lago Mall y Plaza del Buen Maestro, Municipio Maracaibo.
- Módulo de información turística en el Centro Comercial Lago Mall, Municipio Maracaibo.
- Restauración de la Antigua sede de la Mene Grande Oil Co., Nueva sede de CORZUTUR, Municipio Maracaibo.
- Limpieza de Playas.

Área: Servicios Turísticos

- Circuitos turísticos para ofertar a Maracaibo como destino de cruceros.
- Registro turístico del estado Zulia.
- Acondicionamiento del módulo de información turística del Centro Comercial Lago Mall.

- Consejo Asesor de Turismo.
- Asistencia técnica a nuevos promotores.
- Plan operativo.

Área: Promoción e Imagen Corporativa

- Semana del turismo.
- Vitrina Turística de Occidente.
- Feria Internacional en honor a la Virgen de la Chiquinquirá.
- Guía del Zulia Cultural.

IV. LA EXPERIENCIA ZULIANA EN TURISMO MUNICIPAL: VISIÓN DEL ESTADO

En esta experiencia el ordenamiento del territorio turístico municipal es entendido «como un punto de encuentro entre los intereses y necesidades de todos los agentes implicados en el desarrollo [turístico municipal]» (Ávila, 2002: 63).

Este punto de encuentro se ha logrado a través de la convocatoria de los representantes en materia turística municipal de 12 alcaldías de las 21 que forman parte del estado Zulia. Esta convocatoria se ha concretado en reuniones de trabajo, donde CORZUTUR ha orientado el proceso para el ordenamiento del territorio municipal a través del turismo.

La homologación de definiciones de conceptos en materia turística es el punto de partida de estas acciones; se intenta definir espacios turísticos y actividades programadas turísticas y recreacionales, para luego iniciar un diagnóstico donde resalta la descripción de los espacios y actividades con la demanda real, adicionándose a las planteadas previamente.

Este proceso tiene tres propósitos principales a lograr en corto plazo, que son:

- Promover ante el sector privado los posibles destinos turístico municipales que pueden incluir los operadores en sus rutas y circuitos turístico, los cuales deben estar dirigidos a una demanda interna en un primer momento.
- Elaborar un plan mancomunado entre el sector público estatal y municipal y con el sector privado, que incentive la promoción de los espacios y actividades turísticas-recreacionales identificadas en los municipios de acuerdo a los ejes de desarrollo.
- Consolidar las oficinas municipales de turismo existentes y organizar aquellas que sean necesarias en el municipio que no las haya. Esto implica apoyar la gestión de estas oficinas para obtener recursos humanos y financieros que mantenga su funcionamiento.

Además de estos propósitos, resulta importante señalar uno a lograrse a mediano ó largo plazo. Se trata de identificar espacios y actividades programadas turísticas-recreacionales con vocación de ser desarrollados, para promocionarlos ante inversionistas extranjeros y nacionales, previa elaboración de un plan de ordenamiento territorial turístico que actúe como regulador de las acciones de estos.

Esta experiencia de ordenamiento de territorio turístico municipal se orienta a «crear los productos turísticos a partir de decisiones consensuadas entre los diferentes agentes implicados», así como «promover el enriquecimiento de la cultura local a través del producto diseñado» (Ávila, 2002: 66).

IV.1. CORZUTUR: Asistencia Técnica Municipal

Actualmente CORZUTUR, por orden del gobernador del estado Zulia y presidente del Fondo Regional de Capacitación y Promoción según Ley de Turismo 2001, inicia una serie de actividades en coordinación con los directores de turismo y con los funcionarios que designe cada alcalde, para la elaboración del Plan Mancomunado de Promoción y Capacitación Turística del Estado Zulia.

Como estrategia se comienza con una serie de reuniones de trabajo que orientan la identificación de la oferta y la demanda turística-recreacional real con que cuenta cada uno de los municipios, así como los espacios turísticos y actividades programadas que pueden ser consideradas para su promoción y, a la vez, determinar una serie de programas y proyectos de capacitación de recursos humanos especializados así como de promoción que consoliden la oferta turística identificada.

De estas reuniones ha surgido la información básica referida a las características generales de cada Municipio, así como la relación oferta-demanda real que se debe consolidar, obteniendo así las pautas para la elaboración de este plan y además del material promocional tanto impreso como en vídeo.

Otro producto de estas reuniones ha sido la organización de un primer evento de promoción de la oferta turística de los municipios dirigido a los promotores turísticos del sector privado, que tiene como objetivo promover la oferta turística del estado con el propósito de desarrollar el turismo interno como estra-

tegia de sensibilización y concienciación turística en el estado Zulia.

IV.2. COSTA GUAJIRA: Experiencia sobre Turismo y Ordenación del Territorio

Esta experiencia parte del interés de CORZUTUR en reunir esfuerzos para el desarrollo de la Costa Guajira, solicitando a la OMT, a través del Viceministerio de Turismo de Venezuela, la asignación de un consultor en turismo para orientar el desarrollo turístico en la zona referida.

IV.2.1. Costa Guajira: Su Geografía Turística (según Organización Mundial del Turismo)

La Costa Guajira está integrada por cinco municipios del Estado Zulia, al noroeste del estado: Páez, Mara, Insular Padilla, Maracaibo (1) y Miranda. El área limita al oeste y en parte al norte con la República de Colombia hacia el sur y el este se encuentran otros municipios del mismo Estado Zulia y, en lo que resta del norte, el territorio describe un amplio arco alrededor del Golfo de Venezuela, constituyendo la porción occidental del Caribe Venezolano.

La porción al oeste de la boca del Lago de Maracaibo es parte de la Guajira, un amplio espacio geográfico compartido con Colombia. La región es relativamente llana, aunque cuenta con varios accidentes orográficos de poca altitud hacia el norte y el oeste. La Guajira es una zona seca y semidesértica. Su territorio está dividido en dos zonas con carac-

terísticas diferentes: la alta Guajira, más al norte en territorio colombiano, semidesértica y con poca vegetación, y la baja Guajira, menos árida y con alguna vegetación, que se divide entre Colombia y Venezuela. Este territorio está caracterizado por una estepa, con monte espinoso, y bosques xerófilos. El área está surcada por el río Limón que desemboca en el Golfo de Venezuela y sobre el que se ha construido el embalse Gral. Urdaneta, que representa el principal reservorio acuífero del norte zuliano.

El clima es cálido y semiárido, con un régimen pluviométrico irregular, de 300 a 800 mm anuales, y con registros térmicos anuales de 27,8 °C, moderados por los vientos alisios y la brisa del mar.

En cuanto a los atractivos turísticos de la zona, a continuación se presenta una descripción por municipio, ordenados de noreste a noroeste.

Municipio Páez, donde se listan entre otros Castilletes (ver foto n.º 1), área más al norte del Venezuela, es una extensión de tierra semidesértica y salvaje con escasa población. Como conjunto poblacional sólo cuenta con Cojoro, un pueblo de mínimas dimensiones. Playa Sagua en Paraguaipoa, Laguna de Sinamaica principal atractivo del estado, con poblados palafíticos a la vista de los cuales los conquistadores europeos evocaron paisajes venecianos dando origen al actual nombre de la República de Venezuela. Sinamaica, con todo su encanto escénico, no es más que una manifestación cultural de la etnia Añú, una de las dos que integran la población guajira conjuntamente con la Wayyú. Esta población constituye en sí misma un atractivo de

Foto 1
Playas de Castilletes



Esteban Iazzetta. 2001

Foto 2
Vista Aérea de Maracaibo



Esteban Iazzetta. 2001

gran valor para el turismo ávido de extender la experiencia vacacional más allá de una mera presencia física.

A lo anterior hay que sumar la franja costera sobre el Golfo de Venezuela que constituye una reserva extraordinaria de playas de distintos tipos, todas aptas, dadas a las inversiones en infraestructura pertinentes, para el desarrollo turístico en caso de necesidad de expansión.

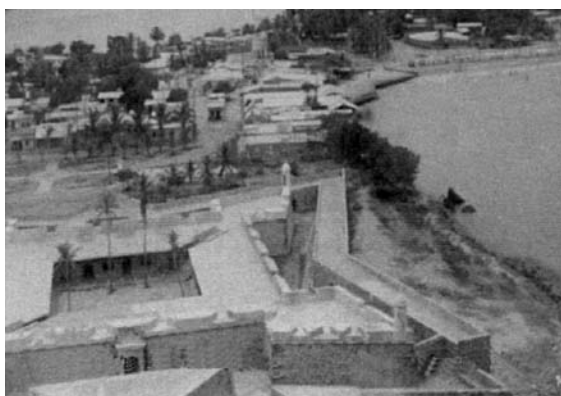
Municipio Maracaibo, centro de servicios y la puerta de entrada a la región (ver foto n.º 2). Maracaibo cuenta ya con una importante infraestructura turística que, sin embargo, no se adapta bien a las necesidades del tipo de turismo que podría optar por la región como destino vacacional. No obstante ello, la infraestructura existente tiene asegurada una importante demanda de viajeros de negocios que visitan la ciudad. Maracaibo cuenta además con importantes atractivos como el fa-

moso puente sobre la boca del Lago de Maracaibo y un centro colonial de gran valor arquitectónico. La ciudad capital del Estado Zulia cuenta también con la Basílica de la Chiquinquirá, «La Chinita», como invocación de la Virgen cuya popularidad excede los límites del estado.

Entre Maracaibo y Páez se encuentra el Municipio Mara separado del anterior por el río Limón. Mara tiene una importante concentración de población guajira, ofrece artesanía y gastronomía tradicionales, y puede constituir un interesante complemento para la oferta turística de los dos municipios ya mencionados. Por otro lado es zona de tránsito entre Páez y Maracaibo y el municipio Almirante Padilla.

El Municipio Almirante Padilla está constituido por un conjunto de islas que forman la Barra del Lago de Maracaibo, entre ellas Toas, San Carlos (ver foto n.º 3) y Zápara. En

Foto 3
Vista Aérea de la Isla de San Carlos



Esteban Iazzetta. 2001

este municipio se encuentra la localidad de San Carlos, un destino turístico de interés para los habitantes de Maracaibo por sus playas y su fuerte español de San Carlos, el Torreón y las dunas de Zápara.

El Municipio Miranda posee algunos atractivos históricos pero lo más importante de su oferta turística está en la costa sobre el Golfo de Venezuela. Esta costa está formada por playas de gran calidad y por la Ciénaga Los Olivitos, declarada Refugio de Fauna Silvestre. Esta ciénaga es de gran fragilidad ambiental y su capacidad de carga es baja.

IV.2.2. Costa Guajira: Acciones (según Corporación Zuliana de Turismo)

De acuerdo a la recopilación de la información emitida por los actores en cada sesión de trabajo, se infiere una serie de categorías que enlazan la coherencia de la narrativa acumulada en la asistencia técnica ofrecida por

la OMT. En este sentido, las categorías resultantes son:

Tenencia de la Tierra. La tenencia de la tierra es un aspecto iniciador de este proceso, constituyéndose en un fuerte punto de discusión ya que las áreas bajo administración especial son propiedad del Estado, por lo que cabe preguntarse si el área en estudio es de la nación o se encuentra bajo algún régimen especial y hasta qué punto se legitima la propiedad del Estado siendo esta un área declarada de interés turístico, además se debe indagar sobre la intención de esta declaratoria ya que pareciera que tiene un fundamento geopolítico más no turístico. Por lo tanto, este aspecto se debe revisar.

Por otra parte, es necesario aclarar el valor que le atribuye la nueva constitución nacional a la participación de la comunidad indígena en la administración y toma de decisiones sobre las tierras que están en su espacio histórico-cultural. Esto aplica a todo el territorio donde se asientan comunidades indígenas.

Este proceso debe conducir al aprovechamiento del tiempo utilizado en aclarar la problemática relacionada a la tenencia de la tierra e ir elaborando un plan de acción para el desarrollo turístico de la zona.

Participación Comunitaria. Ante todo es importante destacar la disposición de la comunidad a participar en el desarrollo del turismo de la zona, ya que la incorporación de la comunidad es valiosa, mostrando su cultura; además de la venta de artesanía. En este sentido, la formación de la comunidad en la prestación del servicio, debe partir de la sensibilización hacia la actividad, mostrándole

que el turismo es una opción de mejorar la calidad de vida manteniendo sus costumbres y forma de vida.

Es importante destacar que en esta zona hay una amplia receptividad por parte de la comunidad y los líderes políticos, aunque se concluye que, de igual manera, se debe desarrollar programas de sensibilización a las comunidades y los políticos, así como desde la escuela, produciendo un efecto de educación turística ascendente.

Desarrollo Sustentable. Decididamente, el desarrollo sustentable implica una relación entre desarrollo, tecnología y cultura, tal y como lo demuestra uno de los oriundos de la zona al narrar una leyenda sobre la laguna (Laguna de Sinamaica) y sobre los problemas ambientales que se presentan en la misma a causa del dragado. Esto devela la importancia que existe entre la participación de la comunidad y el aprovechamiento de los recursos presentes en la zona.

Esto se ejemplifica con la propuesta de uno de los representantes del escenario político, quien plantea que en Cojoro existe un proyecto de dotación de aguas blancas a través de pozos, además de instalaciones eléctricas con plantas de celdas solares. *Además, del desarrollo de un conjunto de plantas desalinizadoras por cada 25 casa un promedio de 20 comunidades, lo cual aumentaría el aprovechamiento de un recurso natural con la intervención de la tecnología y de la comunidad.*

Esto implica que los «grandes desarrollos» se deben hacer hasta punta Palumao, ya que el tema ambiental en la zona es manejado sobre supuestos de fragilidad ambiental y cultural.

Hacia el desarrollo turístico de la Costa Guajira. La planificación del turismo es vista como el punto de inicio de todo desarrollo integral geográfico, histórico y cultural, lo cual puede estar contenido y materializado en un plan de acción. Éste puede contener aspectos tales como:

Mejoramiento del espacio potencialmente turístico. Entre muchas acciones, se debe construir en las playas de Cojoro y Playa Sagua rompeolas o tajamares como los del litoral en la Guaira, para hacer un atracadero de lanchas. En este sentido, en opinión del alcalde del municipio Páez, se puede planificar la construcción de balnearios en las playas mencionadas, manifestando el interés de empresas internacionales en el desarrollo turístico de la zona.

Para esto se requiere de la asesoría de CORZUTUR y se hace necesario el relevamiento topográfico de la zona.

Asimismo se hace necesario la conexión urbano rural de los espacios topográficos que aligeren la afluencia a este nuevo destino turístico. Así pues, se plantea la ejecución de una vía de conexión desde el aeropuerto hacia la zona de Castilletes y que no pase por Maracaibo. Esto ayudará a consolidar a Maracaibo como receptor de turismo de negocios y de convenciones, cosmopolita, eligiendo tipos de restaurantes, espectáculos, centros históricos, museos, que permitan un contacto paralelo con un matiz de la cultura zuliana. De hecho se plantea la zona en estudio como un destino de la costa guajira donde el turista llega directamente a un espacio turístico de escala por determinar, que le permita generar sus imaginarios sobre la base de los valores culturales guajiros.

Por su parte el sector privado, específicamente del área de hotelería, plantea su inquietud en hacer unas cabañas compartidas en Castilletes, lo cual debería ejecutarse en un inicio definiendo el tipo de instalaciones y la localización para luego incentivar este tipo de iniciativa por parte del sector privado. Esto conlleva a definir los servicios necesarios para que se vaya instalando una actividad económica-turística en la zona, implicando un proceso de construcción de realidades sociales que involucren la confluencia de distintos matices culturales: el oriundo y el turista.

De lo anteriormente expuesto se plantea una premisa rectora — orientadora, presente en el desarrollo turístico de espacios naturales: todo lo que es agua sigue siendo el destino turístico más demandado por los turistas y recreacionistas.

Participación de Inversiones. El desarrollo turístico de la zona de Castilletes y la costa desde Castilletes, municipio Páez, hasta la Ciénaga de los Olivitos, Municipio Miranda, implica la participación de agentes inversionistas que no sólo inviertan económicamente, sino que colaboren en el mantenimiento de la cadena de relaciones ecológico-cultural.

Esto conduce a plantear una serie de acciones ejecutables por parte del gobierno regional, que oriente el tipo de turismo a desarrollar en la zona y hacia que tipos de turistas debe ir la inversión privada; o sea, que hay que prever las instalaciones de infraestructura básica y el ordenamiento de las instalaciones turísticas que viabilicen la consolidación de los espacios turísticos.

Esto implica la importancia de plantear estrategias para atraer inversionistas, negociar con reglas claras que promuevan la alianza estratégica de los distintos sectores involucrados, sean públicos, gubernamentales, no gubernamentales y privados, así como comunitarios. Esto conlleva a determinar que los puntos estratégicos fueron los centros poblados de Cojoro, Sinamaica en tierra y Paraguaipoa, considerados como puntos decantadores para el desarrollo de la zona.

Desde esta perspectiva se debe plantear una estrategia de venta que sea consecuencia de un plan de acción para el desarrollo de la zona, lo que implica el aprovechamiento de eventos internacionales de turismo, para captar la atención de inversionistas, encargados de administrar la visita de los turistas y recreacionistas. Esto se puede lograr a través de la promoción de elementos tales como la cultura, el paisaje, entre otros, ofreciendo estabilidad jurídica y seguridad en la propuesta de negocios que se puedan desarrollar.

No obstante y de manera paralela, se debe articular el trabajo comunitario con la apertura de las nuevas inversiones, siendo los primeros los garantes del éxito del servicio y quienes deben aprovechar la nueva generación de empleos.

En suma, se debe planificar una estrategia orientada a quien se le quiere vender el proyecto, sea de la naturaleza que sea siempre y cuando implique la consolidación de los espacios turísticos, atribuyéndosele a CORPO-TURISMO la labor de promotor internacional. Obviamente que estas acciones determinarán los proyectos de infraestructura básica para consolidar los proyectos de cada una de

las áreas identificadas como posibles centros turísticos.

Programación de actividades turística. Es necesario la intervención de toda la costa norte del Estado Zulia, la cual debe estar relacionada directamente con la participación de la comunidad en un plan de acción integral de desarrollo. Esto se puede comparar con la consolidación de Salvador de Bahía, hacia la zona norte de Brasil, como espacio turístico fundamentado en la idea del aprovechamiento cultural de la comunidad; por ejemplo se pueden manejar temas culturales como guías-turas en los recorridos diseñados, tal como el caso del cuento de los patos canadienses en la Laguna de Sinamaica.

Esta idea se consolidaría con el diseño de una ruta dotada de puestos de parada atendidos por la gente del lugar, involucrando a la comunidad, en las distintas actividades que consoliden el desarrollo turístico. Para esto es necesario plantear un sistema de vigilancia y señalización turística, además de restaurantes y centros recreacionales y la infraestructura mínima de servicios de playa. Igualmente es valioso y necesario que la gente del lugar se responsabilice por la venta de artesanía y comida típica.

El diseño y orden de la infraestructura turística debe realizarse de manera conjunta entre el experto y la comunidad, lo cual desarrolle en la comunidad un alto sentido de pertenencia y de mediación de poderes que favorezcan el desarrollo del turismo sustentable. Esto implica, también, el establecimiento de reglas de desarrollo aplicadas a los inversionistas internacionales y nacionales, creándose una ordenanza municipal turística para el inversionista,

donde quede planteado de manera categórica que el área de Castilletes se debe mantener bajo un nivel mínimo de intervención y consolidarlo como reserva ecológica y destino de excursión; esto es, se debe contar con equipamiento mínimo para atender al visitante por un día y aumentar la posibilidad de que el visitante comporta con la gente del lugar.

Específicamente, se reitera que las zonas más pobladas a lo largo de la costa norte del Estado Zulia deben funcionar como destino turístico con estadía y las otras menos pobladas se deben ver como destino de excursión. En este sentido, los lugares más poblados tal como Paraguaipoa, se convierten en un punto de distribución hacia las zonas de excursión, tal como Sinamaica, Los Filuos, Punta Palumao y Castilletes. Esta estrategia se debe reforzar con la proyección de vídeos y de material POP, que se distribuya en los distintos hoteles de la región zuliana.

Esto implica que al turista hay que tentarlo, no hay que obligarlo, por lo que se debe programar actividades para todo público, donde el agua unido a los manglares y éstos a la cultura indígena se formaliza como el atractivo por excelencia para mercadear la zona con la siguiente marca sugerida: LA COSTA GUAJIRA DEL CARIBE.

La gestión turística. Finalmente, es necesario describir la labor de gestión que permitirá el desarrollo sustentable en la Costa Guajira del Caribe. En este sentido, se debe conformar un equipo interinstitucional y multidisciplinario gerenciado por el alcalde del municipio Páez y apoyado por las distintas oficinas de turismo municipal bajo la asesoría de CORZUTUR, CORPOZULIA y CORPOTURISMO.

Las labores de este equipo deben estar orientadas con énfasis a los estudios de demanda, que deben fungir como orientadores de la inversión, teniendo como punto de partida, primero afianzar la legalidad y seguridad de la zona localizada en el municipio Páez, para luego plantearse el desarrollo del turismo.

IV.2.3. Plan de acción para el desarrollo turístico de la costa guajira: lineamientos propuestos

La zona que contiene la COSTA GUAJIRA, es un área con gran riqueza de atractivos, pero frágil, de densidad baja y efecto sociales y económicos bajos predominando una economía de subsistencia, debido a que la industria petrolera tiene un mercado limitado y la concentración de los servicios turísticos se localizan en Maracaibo, donde se cuenta con todo lo necesario para atender al turista y recreacionista que visita el Estado Zulia.

Tomando en cuenta estas características generales de la zona y los puntos desarrollados en este informe, a continuación se presentan una aproximación a los lineamientos que guiarán la elaboración del Plan de Acciones para la consolidación de la Costa Guajira como destino turístico del Caribe. A saber son:

- Afianzar la soberanía del territorio comprendido entre Punta Palumao a Castilletes, antes de cualquier desarrollo.
- Definir la legalidad de las tierras localizadas en los puntos de interés para desarrollar la actividad turística.
- Incorporar a la comunidad en el desarrollo del turismo, tomando como fortaleza

la voluntad de la comunidad de asociarse y unir esfuerzos en un fin común.

- Identificar necesidades de capacitación en la comunidad para formular un programa de capacitación.
- Incorporar en todos los proyectos de instalaciones turísticas y no turísticas características de la eco-arquitectura utilizando sistema de energía solar y eólica, entre otros.
- Concebir el desarrollo turístico dentro de la realidad económica, ambiental y social del país, sin perder la perspectiva de que este debe ser un negocio tanto para el Estado como para el inversionista privado.
- Solventar ante todo las necesidades de la comunidad receptora, por ejemplo una escuela ya que los niños asisten a la escuela en Colombia, puesto sanitario de atención mínima, instalación y tratamiento de aguas negras.
- Concentrar acciones en las áreas más pobladas de la alta Guajira, como Paraguaipoa, Sinamaica, Caimare Chico, Cojoro y los Filuos, siendo más pertinente proponer equipamiento de servicios turísticos en estas áreas.
- Plantear programas y proyectos con un perfil social en la Laguna de Sinamaica, ya que se debe mantener el escenario natural y cultural por excelencia, como atractivo turístico.
- Iniciar acciones en toda LA COSTA GUAJIRA, como la consolidación de la accesibilidad y la señalización turística, así como los servicios básicos necesarios en los diferentes centros de concentración de servicios turísticos.
- Definir un estudio de demanda turística que consolide el producto turístico

COSTA GUAJIRA, partiendo de la premisa que todo desarrollo turístico debe derivarse de la demanda y no de la oferta.

- Consolidar todo un sistema de comunicaciones asociado a la soberanía, ciudadanía y seguridad, partiendo de la premisa que los turistas no pueden quedar incomunicados.
- Considerar los procesos de desarrollo turístico en la zona como procesos concertados y concentrados.
- Promover el turismo interno a través del turismo estudiantil y el de tercera edad.
- Promover la inversión privada en los centros más poblados de la zona, generando primero los requerimientos básicos para su inversión, como la infraestructura básica, vivienda para los prestadores de servicio, vialidad, comunicaciones, ordenamiento de los espacios turísticos y las reglas claras de ocupación del territorio e incorporación de la comunidad receptora en el personal prestador de servicio.
- Diseñar rutas y circuitos turístico como estrategia de consolidación del multidestino regional, nacional e internacional.
- Definir los programas y proyectos materia turística a partir de una serie de iniciativas desde el sector privado y público.
- Crear una cadena de valores de modo que se inicie por la promoción de la comercialización asociada a través de créditos y la creación de la micro y mediana empresas, lográndose que gane espacio la economía local.
- Involucrar a expertos para definir la marca mercado de la COSTA GUAJIRA.

V. CONCLUSIÓN: INDICADORES PARA LA GESTIÓN EN EL ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO TURÍSTICO MUNICIPAL

Este trabajo concluye con un listado de indicadores a manera de referencia, que se deben evaluar para la gestión en el ordenamiento del territorio turístico municipal. Estos indicadores se han ido identificando en el análisis de los enfoques teóricos sobre turismo sustentable y geografía turística, así como de las experiencias mencionadas sobre ordenamiento del territorio turístico municipal.

A saber son:

- Soberanía del territorio.
- Tenencia de la tierra.
- Seguridad, política, legal, social y económica.
- Comunidad receptora abierta a integrarse a participar en el desarrollo turístico de su territorio.
- Comunidad receptora capacitada y sensibilizada para el desarrollo turístico.
- Niveles de concertación para la gestión entre la comunidad receptora, empresa turística privada y sector público.
- Desarrollo turístico sostenible:
 - Sostenibilidad social.
 - Sostenibilidad ambiental.
 - Sostenibilidad económica.
 - Sostenibilidad ecológica.
- Tipos de accesibilidad.
- Infraestructura básica existente.
- Infraestructura turística.

- Capacidad de carga:
 - Social.
 - Psicológica.
 - Ecológica.
 - Física-espacial.
- Espacios turísticos.
- Actividades programadas turísticas y recreacionales.
- Necesidades de la demanda real y potencial.
- Canales de promoción y mercadeo de los destinos turísticos.
- Marco legal.

BIBLIOGRAFÍA

- BOSCH CAMPRUBÍ, Ramón (1998): *Turismo y Medio Ambiente*, 1.ª edición, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A., España.
- CORPORACIÓN ZULIANA DE TURISMO (CORZUTUR) (2001): *Informe de Asistencia Técnica por Parte de la Organización Mundial de Turismo*, Zona de Castilletes, Estado Zulia, Material Mimeografiado, Maracaibo.
- REYES, Ávila (2002): *Turismo Sostenible*, 1.ª edición, IEPALA Editorial, Madrid, España.
- VERA, J. Fernando (1997): *Análisis Territorial de Turismo*, 1.ª edición, Editorial Ariel, S. A., Barcelona, España.

LOS FACTORES INTERNOS COMO EXPLICACIÓN DEL FRACASO HOTELERO

Daniel Villacorta Rodríguez y Francisco Javier de la Ballina Ballina *

Resumen. El trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de factores internos de los hoteles sobre su probabilidad de fracaso. Con este fin, se aplicaron los supuestos teóricos y modelos empíricos que propone la teoría de la Ecología de las Poblaciones. Como resultado, se plantearon una serie de hipótesis que relacionan esa probabilidad de fracaso con la edad del hotel, su tamaño, el precio de sus servicios y los cambios en la gerencia y en la categoría hotelera.

Con el objetivo de contrastar la validez de las hipótesis planteadas, se creó un panel que incluye la totalidad de los hoteles (H), hoteles-apartamento (HA) y hoteles-residencia (HR) españoles durante los años 1984-99, a partir de la información disponible en la Guía Profesional de Hoteles, editada anualmente por TURESPAÑA.

Los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis confirman la influencia significativa de la totalidad de los factores considerados (edad, tamaño, precio y cambio de categoría), aunque en el caso de la hipótesis relativa a cambios en la gerencia del hotel se obtiene una relación negativa con la probabilidad de fracaso, cuando se esperaba de signo contrario.

Palabras clave: Sector hotelero español, factores internos del hotel, ecología de las poblaciones.

I. INTRODUCCIÓN

La teoría ecológica considera que existen múltiples factores, tanto de tipo interno como externo, que reducen significativamente la flexibilidad de la empresa imposibilitando una adaptación perfecta e inmediata a los cambios en el entorno. Además, si el cambio es de la suficiente magnitud, la organización pasará por graves problemas competitivos pudiendo llegar a desaparecer (Hannan y Freeman, 1977). Todo cambio va a ser por tanto lento, y en el caso de que pudiese llevarse finalmente a cabo, surgirán problemas y desequilibrios internos que van a aumentar la probabilidad de fracaso y desaparición de la organización. Esta «rigidez organizativa» por la que postula esta teoría es de gran apli-

cabilidad a la hotelería española, actividad caracterizada por sus tendencias conservadoras, a la que le cuesta mucho no sólo generar cambios, sino también asumirlos e internalizarlos.

Con este enfoque, más que un proceso de adaptación va a existir un proceso de selección entre las formas organizativas que posean o no las características definidas por el entorno como de «éxito» o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características pervivirán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas del mismo (Carroll, 1988). Así, las variaciones en las estructuras empresariales van a generarse no a través del cambio en las organizaciones existentes, sino con la

* Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo. Dirección General de Comercio y Turismo del Principado de Asturias.

creación de nuevas organizaciones y formas organizativas que reemplazan a las antiguas, que no se han podido adaptar a las condiciones y exigencias del entorno (Hannan y Freeman, 1977, 1984).

De esto se puede deducir que, mientras las diversas teorías adaptativas o convencionales plantean el cambio en el ámbito de la empresa u organización, la teoría ecológica supone cambios a nivel poblacional o sectorial. Las formas organizativas mueren porque se vuelven obsoletas e inadecuadas para nuevos entornos, y son reemplazadas por otras más novedosas y válidas para esas situaciones.

Esta teoría presenta múltiples ventajas frente a otros enfoques alternativos, ya que permite una mayor amplitud de visión, sin olvidar los efectos de factores microeconómicos. Asimismo, nos permite estudiar sectores enteros con un enfoque totalmente diferente al de las teorías tradicionales, ya que presenta guías y estrategias de actuación válidas para casi la totalidad de empresas del sector (McKelvey y Aldrich, 1983). Por otra parte, permite incluir en un solo modelo múltiples tipos de variables (de la empresa, del sector o aspectos institucionales, entre otros), teniendo buenas propiedades para el análisis de tipo longitudinal.

II. LA INERCIA ESTRUCTURAL EN EL FRACASO HOTELERO

La rigidez existente en la empresa, que ralentiza, dificulta e incluso puede llegar a impedir todo cambio en las estructuras organizativas, se denomina «inercia estructural» (Hannan y Freeman, 1977, 1984), y se puede definir con base en dos aspectos:

- 1) Grado de resistencia al cambio. Una empresa tendrá un mayor nivel de inercia estructural cuanto mayor sea su resistencia y dificultad a la hora de poner en práctica un determinado cambio en aspectos tales como su estructura organizativa, sistema directivo, estrategias, conductas, pautas de trabajo, rutinas, roles y parámetros organizativos.
- 2) Velocidad de ajuste. Una empresa tendrá un mayor nivel de inercia estructural cuanto mayor sea la lentitud con que asimile y adopte como válido y culturalmente aceptable un cambio en los aspectos anteriormente citados.

Las empresas van a tener, por tanto, un importante grado de rigidez organizativa o inercia estructural que les va a impedir acompañar sus parámetros y conducta organizativa a los nuevos entornos, reduciendo el conjunto de posibilidades de adaptación a los que puede acceder, y dificultando y retrasando la puesta en práctica de aquellas otras opciones que sí podría acometer. Sin embargo, la inercia no va a ser igualmente importante en la empresa a lo largo de toda su vida. Así, la presión de los factores de la inercia va a ser distinta en las organizaciones dependiendo básicamente de tres aspectos:

- a) Edad o tiempo transcurrido desde el momento de creación de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Complejidad de la organización en cuanto a número de niveles jerárquicos y cantidad de subunidades existentes, así como las relaciones que se den entre ellas.

Analizaremos a continuación cada uno de estos tres aspectos y su relación con la inercia estructural de los hoteles:

a) Relación inercia estructural-edad del hotel. En el momento de su creación, los hoteles deben definir sus rutinas, esquemas de trabajo, entrenar a los trabajadores, crear una cultura empresarial, establecer unas relaciones con el exterior, comenzar a acumular efecto experiencia y economías de escala, entre otros aspectos. En definitiva, se deben establecer todos los parámetros organizativos como base sobre la que empezar a trabajar. Durante este período inicial, los hoteles estarán en franca desventaja frente a los ya establecidos, ya que éstos cuentan con una experiencia y reputación consolidadas. Es lo que algunos autores denominan «la desventaja de los nuevos» (Stinchcombe, 1965).

Con el tiempo se realizan inversiones específicas en empleados, equipos, plantas y relaciones con proveedores, distribuidores y clientes, que unidas a las rutinas que se hayan ido estableciendo, harán cada vez más difícil todo cambio en el hotel. Así se puede decir que, si bien al principio existe libertad de elección dentro de unas restricciones, posteriormente el grado de inercia va a aumentar en toda la organización (Freeman *et al.*, 1983; Miller y Friesen, 1984).

Por tanto, se puede llegar a observar que los hoteles creados recientemente cuentan con la «desventaja de los nuevos», pero por otro lado una determinada edad plantea el problema de la rigidez de la inercia, que origina lo que se ha dado en llamar «desventaja de los obsoletos» (Barron *et al.*, 1994; Ranger-Moore, 1997) o de la madurez (Aldrich *et al.*, 1990).

Dependerá de cada población y mercado en particular la importancia de esa desventaja de los nuevos (de modo que las ratios de mortalidad de los nuevos hoteles sea mayor) y de la inercia (mayor ratio de fracaso en los hoteles de más edad). En muchas ocasiones la ratio de muerte va a declinar con la edad simplemente porque los hoteles con una mayor ratio inicial desaparecen primero (Stinchcombe, 1965; Carroll y Delacroix, 1982; Carroll, 1983; Freeman *et al.*, 1983).

Para contrastar la existencia de uno u otro tipo de desventaja, la mayoría de autores incluyen en sus modelos variables de edad lineales y cuadráticas. En gran parte de los estudios resulta el primer término (el lineal) con signo positivo y el segundo término (el cuadrático) negativo. Esto da lugar a la llamada «desventaja de los adolescentes» (Brüderl y Schüssler, 1990; Fichman y Levinthal, 1991), que supone que no existe gran probabilidad de fracaso en los primeros momentos de actividad, sino posteriormente, cuando los fondos y el entusiasmo iniciales dejan paso a la rutina, el trabajo diario y tal vez el desencanto, y los compromisos originales se replantean, se relajan e incluso quizás se cambian. Entre los trabajos empíricos que observan esta desventaja de los adolescentes, podríamos citar los de Carroll y Huo (1988) sobre un determinado tipo de asociaciones de trabajadores (Knights of Labor), Aldrich *et al.* (1990, 1994) sobre asociaciones de negocios norteamericanas, Barnett (1994) y la industria telefónica de Pennsylvania o Singh y Mitchell (1996) en empresas estadounidenses de software para hospitales.

Asimismo, Ingram (1996) e Ingram e Inman (1996) encuentran desventaja de los

obsolescentes en los hoteles americanos y en los de la zona de las cataratas del Niágara, aunque Ingram y Baum (1997) no encuentran relación significativa entre edad y ratios de fracaso en los hoteles de Manhattan.

Aunque no hemos encontrado trabajos previos en que se incluyan los tres tipos de variables, hemos optado por incluir en el nuestro las de edad lineal, cuadrática y cúbica, para tratar de determinar si existe alguna de estas tres desventajas (nuevos, adolescentes y obsolescentes). Se espera que el coeficiente de la primera sea positivo, el de la edad al cuadrado negativo (como resultado de las dos se obtendría una desventaja de los adolescentes) y el de la edad al cubo positivo (existe desventaja del obsolecente cuando el hotel se vuelve anticuado, pasado de moda y debe renovarse: si no se renueva no se actualiza, y si se intenta actualizar entra en juego la inercia, aumentando su probabilidad de fracaso).

Hipótesis 1: La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica de la edad. El componente lineal es positivo, el cuadrático negativo y el cúbico positivo

b) Relación inercia estructural-tamaño del hotel. Para que todo cambio tenga éxito y realmente sea aceptado por la organización, es necesario que todos los miembros a los que va a afectar ese cambio lo acepten como válido (Miller y Chen, 1994). Con el incremento del tamaño del hotel va a crecer la necesidad de delegar funciones y poder a los distintos niveles jerárquicos, creciendo también en consecuencia el número de personas implicadas y afectadas por las consecuencias de toda

decisión. Para que realmente vean como propio y acepten el proceso de cambio en el hotel, será necesario que participen ellos, o en su defecto sus representantes, en la toma de la decisión, por lo que será más difícil el consenso al aumentar la cantidad de decisores, dificultándose y retrasándose la posibilidad de toda modificación sobre lo establecido (Greiner, 1972; Galbraith, 1973).

Pese a la desventaja en cuanto a las presiones de la inercia de las grandes organizaciones, no se debe olvidar que en ellas la fragilidad ante cambios del entorno y la vulnerabilidad hacia el exterior que genera todo cambio interno va a ser mucho menor (Aldrich, 1979; March, 1981). Ello se debe a que tienen un mayor margen de actuación y más recursos para resistir durante el proceso. Por tanto, al crecer el tamaño del hotel el cambio se hace más difícil y complejo, pero es menos probable que le se expulse del mercado durante el proceso. Esta relación negativa entre tamaño y fracaso es la observada por la totalidad de estudios empíricos ecológicos: Freeman y Hannan (1983) en restaurantes californianos, Baum y Mezias (1992) en los hoteles de Manhattan, Carroll *et al.* (1996) en la industria de automóviles americanos, Ingram (1996) e Ingram e Inman (1996) en el sector hotelero norteamericano y de la zona de las cataratas del Niágara, Ingram y Baum (1997) en el sector hotelero de Manhattan, o Henderson (1999) en la industria de ordenadores personales estadounidense.

Al igual que Amburgey *et al.* (1994), en este trabajo se han incluido variables de tamaño lineales, cuadráticas y cúbicas. Con ello se pretende comprobar si, como afirman Hannan y Freeman (1977), las organizaciones de ta-

maño similar compiten entre sí de modo más intenso que con aquellas que tienen distintos tamaños. Según este supuesto, la peor opción en cuanto a tamaño a la que puede optar una empresa (hotel en nuestro caso) es la de tener un tamaño medio (1). Esta percepción de la realidad parece estar acorde con la mantenida por Carroll (1985) y su modelo de partición de recursos con generalistas y especialistas. Los hoteles de pequeño tamaño capturarán u obtendrán las ventajas de ser especialistas, diferenciándose, mientras que los grandes lo harán con las ventajas de los generalistas, compitiendo en costes. Los hoteles de mediano tamaño no capturarán ninguna de las ventajas de ambos y sí sus desventajas, resultando de ello que su probabilidad de fracaso es mayor (Meyer, 1990; Haveman, 1993).

Hipótesis 2: La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica del tamaño. El componente lineal es negativo, el cuadrático positivo y el cúbico negativo

c) Relación inercia estructural-complejidad del hotel. Al aumentar el número de subunidades en el hotel y las relaciones entre ellas también va a crecer la presión de la inercia, pues todo cambio va a necesitar un consenso y una coordinación entre las distintas partes implicadas y afectadas por el proceso (Pfeffer, 1981; Boeker, 1989). Los distintos grupos implicados en el proceso pueden poseer diferentes, sesgados y sinceros puntos de vista sobre la naturaleza del problema y la transformación a realizar para solucionarlo, por lo que ese consenso muchas veces será difícil de lograr. Para estos casos será clave la figura del líder-diri-

gente, que prepare a la organización para el cambio, disponga los incentivos adecuados, ponga en marcha y tutele la transformación (Burgelman, 1983).

Por contra, en estructuras con altos niveles de jerarquización las órdenes vendrán dadas por los niveles superiores, no necesitándose tanta coordinación y ayuda entre subunidades, con lo que la puesta en marcha del cambio será más fácil y rápido, aunque pueden surgir problemas de aceptación por parte de los diversos grupos afectados (Pfeffer, 1992). En consecuencia, van a existir importantes presiones, debido tanto a factores internos como externos a la empresa, que frenan e, incluso, impiden el cambio organizativo en ésta, aunque no todos los cambios van a tener igual grado de dificultad en el momento de su puesta en práctica (Carroll y Hannan, 1995).

No se ha podido encontrar información para la totalidad de los hoteles incluidos en el estudio que pudiera servir como indicador de su grado de complejidad a la hora de plantear y contrastar una hipótesis. Sin embargo, es presumible que un aumento del tamaño del hotel va a ir unido a un incremento de su complejidad organizativa.

III. LOS CAMBIOS HOTELEROS

Dependiendo de la combinación de estos tres factores ya citados (edad, tamaño y complejidad hotelera), la magnitud de recursos implicados en el proceso de transformación y la importancia del aspecto que se trata de modificar (2), podemos clasificar los cambios hoteleros en dos grandes grupos según el grado de inercia estructural al que van a tener que hacer frente:

- A) Cambios periféricos: Aquellos que no suponen gran trascendencia para el hotel, bien porque el aspecto al que afectan no es de vital importancia para el desarrollo de su actividad y estabilidad, o bien porque no implican grandes volúmenes de recursos. Si la modificación que se trata de poner en marcha es de este tipo, los hoteles que antes actuaban acorde con las características del mercado y tratan de ajustarse al nuevo contexto tendrán una mayor facilidad para llevar a la práctica ese cambio y permanecer en el mercado, ya que poseen ventajas competitivas respecto a los potenciales entrantes a ese mercado, entre las que destacan su experiencia y conocimientos sobre la actividad, contactos de distinto tipo, una red de distribución y de aprovisionamiento y una reputación e imagen de marca establecida, además de economías de escala en mayor o menor grado y posibles efectos experiencia.
- B) Cambios nucleares: Aquellos que son relevantes para el hotel en cuanto a cantidad de recursos que van a manejar o en cuanto al tema a tratar, que en la mayoría de las ocasiones va a suponer hablar de los cuatro aspectos nucleares o críticos de la organización que indican Hannan y Freeman (1984, 1989). Este tipo de cambio es escaso, lento y costoso, y va a hacer que aumente sustancialmente la probabilidad de fracaso y muerte del hotel, ya que difícilmente podrá llevarlo a cabo. Aun en el caso de que lo consiguiera, se reduciría en gran medida su capacidad competitiva pues no dispondrá de experiencia y capacidad de trabajo con las nuevas características, aparte de los inevitables choques que se produ-

cirán entre el viejo y el nuevo sistema durante el período de transición y ajuste. A todo esto se une el hecho de que los hoteles serán reticentes a implantar este tipo de cambios hasta que se demuestre su conveniencia en el mercado, por lo que se retrasará aún más el inicio de su introducción (Gutiérrez y Núñez, 1998).

En nuestro estudio hemos incluido información sobre dos tipos de cambios: de gerente y de categoría hotelera.

Respecto al primero de ellos, el de gerente del hotel, es presumible que vaya a generar un aumento de la probabilidad de fracaso del hotel, ya que es un cambio organizativo del tipo nuclear. Esto se debe a que afecta a las formas de autoridad, que es uno de los elementos nucleares, alterándose la distribución interna del poder (Pfeffer y Salancik, 1978).

Es destacable el trabajo de Carroll (1984) sobre la sucesión del ejecutivo jefe en las empresas del sector de periódicos, que confirma esta relación. Sin embargo, Singh *et al.* (1986) encuentran la relación opuesta (cambio del ejecutivo jefe reduce la probabilidad de fracaso) en su estudio sobre las organizaciones de servicios sociales voluntarios de Toronto.

Hipótesis 3: La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada positivamente con el cambio de su director

En cuanto al segundo tipo de cambio, el de categoría, no se ha encontrado ningún es-

tudio que lo relacione con la probabilidad de fracaso organizativo, pero cabe esperar que ante cambios de categoría hotelera se reduzca la probabilidad de fracaso del hotel. Esto se debe a que este tipo de cambio es un simple trámite administrativo (3) que no conlleva en la mayoría de las ocasiones ninguna transformación de importancia en el hotel. Es por tanto un cambio de tipo periférico, no estando afectado por tanto por la inercia estructural, y sin embargo puede dar lugar a ventajas fiscales y de apoyo por parte de la administración turística a través de distintas vías.

Hipótesis 4: La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con la realización de cambios en su categoría hotelera

Al no poderse contemplar la categoría hotelera como indicio de la calidad del hotel, se ha decidido incluir en el estudio el precio (4) como un potencial indicador de esa calidad. En la mayoría de estudios, tengan o no una vertiente ecológica, el precio se ve como un factor disuasorio para los clientes a la hora comprar un determinado producto, de modo que inicialmente cabría esperar que, *ceteris paribus*, un aumento del precio también producirá un aumento de la probabilidad de fracaso organizativo.

Sin embargo, el caso de los hoteles es distinto al tratarse de un servicio. Su naturaleza intangible, así como la simultaneidad de producción y consumo, hacen que sea muy importante para el hotel ser capaz de comunicar la calidad que posee y que los clientes poten-

ciales no son capaces de percibir adecuadamente.

El cliente podría crearse unas expectativas del hotel en función de sus experiencias anteriores en él o en otros establecimientos de igual categoría de la zona, la publicidad a la que haya tenido acceso, canales de comunicación informales (procesos «boca-oreja» sobre comentarios, opiniones, críticas y experiencias previas de amigos, familiares y grupos de referencia), y el precio (Gallego, 1997). Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones el cliente desconoce totalmente los servicios que va a recibir en el hotel, pues no ha estado nunca en él con anterioridad, las categorías en la actualidad no garantizan una calidad, y tal vez no ha recibido información sobre el hotel por ninguna vía. El precio tiene en estas ocasiones un importante valor en la percepción del servicio y es un indicador clave (en ocasiones el único) de la calidad hotelera y las expectativas que se pueden tener de ella (Iglesias, 1995; Muñoz, 1997). Resulta, pues, una referencia fundamental a la hora de tomar la decisión de compra, de modo que cabe esperar una relación negativa entre precios y probabilidad de fracaso hotelero. En este sentido destacan los trabajos de Baum y Mezias (1992), e Ingram y Baum (1997), ambos realizados sobre el sector hotelero de Manhattan.

Hipótesis 5: La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con el precio

A modo de resumen, en la tabla 1 se indican la totalidad de las hipótesis planteadas en el estudio:

Tabla 1
Hipótesis planteadas

<i>Hipótesis 1</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica de la edad. El componente lineal es positivo, el cuadrático negativo y el cúbico positivo.
<i>Hipótesis 2</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel es una función cúbica del tamaño. El componente lineal es negativo, el cuadrático positivo y el cúbico negativo.
<i>Hipótesis 3</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada positivamente con el cambio de su director.
<i>Hipótesis 4</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con la realización de cambios en su categoría hotelera.
<i>Hipótesis 5</i>	La probabilidad de fracaso de un hotel está relacionada negativamente con el precio.

IV. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Con el objetivo de contrastar la validez de las hipótesis planteadas, se creó un panel que incluye la totalidad de los hoteles (H), hoteles-apartamento (HA) y hoteles-residencia (HR) españoles durante los años 1984-99, a partir de la información disponible en la Guía Profesional de Hoteles, editada anualmente por TURESPAÑA (5). Se excluyeron del estudio los Paradores Nacionales, al estar gestionados por el Estado.

Nuestra base tiene, incluyendo el año 1999, un total de 68.768 observaciones u hoteles/año, y de uso efectivo, contemplando únicamente el período 1984-1998, resultan 63.514 hoteles/año (los datos del año 1999 únicamente se usaron para comprobar los fracasos hoteleros del año 1998, pero no se pudieron incluir en el estudio porque en el momento de su realización aún no se conocía cuáles de ellos iban a continuar desarrollando su actividad en el año 2000. Se evita así el sesgo de los datos por la derecha).

Como variable dependiente se utiliza el *fracaso* o cese de actividad de un H, HA y HR. Se considera que un hotel deja de ejercer su actividad cuando no aparece ya como tal en la guía. Resulta por tanto una variable dicotómica que toma valor «1» si en el año siguiente el hotel no aparece en esa guía y «0» en caso contrario.

En el caso de que se produzcan variaciones entre categorías de H, HA u HR, no se considera fracaso, sino únicamente cambio de categoría. Sin embargo, si cambia de H, HA u HR a hostel, pensión o motel, se considera como fracaso organizativo, ya que sale de la población objeto de estudio. Si se produce una ausencia de un determinado hotel en la guía para un año, pero vuelve a aparecer el siguiente, no se considera un fracaso hotelero y se extrapolan sus datos para el año en que no está presente. Sin embargo, si se produce una ausencia para dos o más años y posteriormente vuelve a aparecer el hotel, se considera que ha existido un fracaso y un nacimiento hotelero.

En el anexo existente al final del trabajo se incluye la descripción de las variables inde-

pendientes y de control utilizadas. El paquete econométrico empleado para el trabajo empírico ha sido LIMDEP 7.0.

Al ser la variable dependiente (muerte o fracaso hotelero) binaria, determinó el uso de un modelo de elección discreta, ya que deben restringirse las probabilidades estimadas de la variable dependiente al intervalo (0, 1), optándose por el modelo probit (6). La formulación común del modelo es:

$$y_{it} = \alpha_i + \beta'x_{it} + \varepsilon_{it}$$

En el contraste de las hipótesis planteadas nos hemos encontrado con problemas de convergencia para el cálculo de los efectos aleatorios, que se solucionaban incluyendo en el modelo las variables de densidad (o número de competidores) lineal y al cuadrado de hoteles de igual categoría. Además, incluyendo estas variables vamos a contrastar la validez del modelo de dependencia de la densidad (Hannan y Carroll, 1992), que supone que las ratios de fracaso organizativo evolucionan en forma de U en relación con la densidad (se reducen al crecer la necesidad de institucionalización, reconocimiento o legitimidad necesaria para un nuevo tipo de hotel, y aumentan al elevarse la intensidad competitiva).

En los distintos modelos se incluyen los coeficientes de las distintas variables, así como su desviación típica. Igualmente, se indica la covarianza entre los términos de error de un mismo hotel entre distintos años (RHO), parámetro que mide la existencia e importancia de los efectos aleatorios, y que es igual a:

$$RHO = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + \sigma_\varepsilon^2)$$

En todos los modelos calculados para la totalidad de la planta hotelera española, esa RHO es significativa al 99%. Se supera por tanto sin problemas el test de la «t» de Student, que en este caso es equivalente al test de Wald.

V. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Se realizó el contraste de las hipótesis de modo individual, y posteriormente se analizó de modo simultáneo el efecto de distintas variables sobre la probabilidad de fracaso de los hoteles. En las hipótesis 1 y 2, en que existen variables cuadráticas y cúbicas, los resultados del test de la razón de verosimilitud justificaban su conveniencia frente a los modelos lineales.

En las tablas 2 y 3 se muestran los resultados de los análisis. Los modelos 1 y 2 incluyen, a efecto informativo, las variables de control y las variables de control más las de densidad (o número de competidores) lineales y al cuadrado para los hoteles de igual categoría. En los modelos 3 y 4 se contrastan, respectivamente, la hipótesis 1, referida a la edad, y la hipótesis 2, referida al tamaño hotelero.

Los resultados obtenidos verifican la validez de las dos primeras hipótesis planteadas, que relacionan la edad y el tamaño del hotel con su probabilidad de fracaso. Respecto al modelo 3, se confirma la existencia de la relación cúbica de la edad con el fracaso hotelero, obteniéndose algo que podríamos denominar *desventaja del adolescente obsoleto*, que fusiona los conceptos de desventaja de los adolescentes (Brüderl y Schüssler, 1990;

Tabla 2
Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad
de fracaso hotelero

<i>VARIABLE</i>	<i>MODELO 1</i>	<i>MODELO 2</i>	<i>MODELO 3</i>	<i>MODELO 4</i>
Constante	-2.7609*** (.3614)	-2.9614*** (.3410)	-3.0753*** (.3560)	-2.5138*** (.2597)
Añoaqui	.5687E-01*** (.2058E-01)	.7452E-01*** (.2039E-01)	.4128E-01** (.1658E-01)	.8153E-01*** (.1875E-01)
Principio	-.1899E-01 (.7727E-01)	-.2119E-01 (.8915E-01)	-.1993** (.9063E-01)	.4819E-01 (.8588E-01)
Año 85	-.2717*** (.9951E-01)	-.2679** (.1081)	-.2675** (.1058)	-.2868*** (.1070)
Año 86	-.9091E-01 (.9837E-01)	-.6417E-01 (.1075)	-.6705E-01 (.1050)	-.8833E-01 (.1042)
Año 87	-.1582 (.1024)	-.1316 (.1118)	-.1264 (.1097)	-.1587 (.1084)
Año 88	-.1061 (.1049)	-.7391E-01 (.1141)	-.6483E-01 (.1129)	-.1144 (.1112)
Año 89	-.3987*** (.1118)	-.3811*** (.1218)	-.3597*** (.1205)	-.4240*** (.1201)
Año 90	-.1829* (.1102)	-.1537 (.1209)	-.1225 (.1204)	-.2002* (.1181)
Año 91	.7847E-01 (.1154)	.1269 (.1261)	.1611 (.1261)	.7157E-01 (.1227)
Año 92	.1557 (.1241)	.2278* (.1367)	.2675* (.1369)	.1695 (.1302)
Año 93	-.1253 (.1282)	-.4578E-01 (.1445)	.3268E-02 (.1447)	-.1124 (.1371)
Año 94	-.2499* (.1310)	-.1728 (.1497)	-.1138 (.1485)	-.2523* (.1434)
Año 95	.3308** (.1435)	.4441*** (.1621)	.5014*** (.1622)	.3511** (.1507)
Año 96	.2457 (.1531)	.3617** (.1716)	.4277** (.1721)	.2629* (.1590)
Año 97	.9141E-01 (.1559)	.2016 (.1753)	.2743 (.1761)	.9933E-01 (.1635)

Tabla 2 (cont.)
Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad
de fracaso hotelero

<i>VARIABLE</i>	<i>MODELO 1</i>	<i>MODELO 2</i>	<i>MODELO 3</i>	<i>MODELO 4</i>
Año 98	.1466 (.1662)	.2599 (.1857)	.3383* (.1869)	.1447 (.1747)
Densidad cat 1		-.1215E-02 (.7494E-03)	-.1534E-02** (.7379E-03)	-.2276E-02*** (.7650E-03)
Densidad cat 2		.3692E-06 (.2303E-03)	.4820E-04 (.2253E-03)	.4059E-03* (.2319E-03)
Edad 1			.3627E-01*** (.6641E-02)	
Edad 2			-.3536E-03*** (.8316E-04)	
Edad 3			.8421E-03*** (.2450E-03)	
Hab. hot. 1				-.7642E-02*** (.1157E-02)
Hab. hot. 2				.1426E-02*** (.2871E-03)
Hab. hot. 3				-.5739E-02*** (.1708E-02)
RHO	.4459*** (.1322)	.5461*** (.9410E-01)	.5168*** (.9789E-01)	.5293*** (.8572E-01)
Log. V. Restringido	-7305.886	-7295.343	-7248.951	-7191.074
Log. V.	-7289.618	-7273.285	-7229.034	-7172.686
N.º Hoteles/Observaciones	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$ / Desviaciones típicas entre paréntesis.

Fichman y Levinthal, 1991) y de los obsoletos (Aldrich *et al.*, 1990; Barron *et al.*, 1994; Ranger-Moore, 1997). Así, tras la creación del hotel la probabilidad de fracaso es elevada, al no existir procedimientos y esquemas de trabajo sobre los que operar; disminu-

ye posteriormente al aumentar la experiencia del hotel y, por último, vuelve a crecer al incrementarse la inercia a la que se enfrenta el hotel (Hannan y Freeman, 1977, 1984), lo que no le permite adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Tabla 3
Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad
de fracaso hotelero

<i>VARIABLE</i>	<i>MODELO 5</i>	<i>MODELO 6</i>	<i>MODELO 7</i>	<i>MODELO 8</i>
Constante	-2.8177*** (.3425)	-2.8159*** (.3425)	-2.8463*** (.2347)	-2.8748*** (.2553)
Añoaqui	.6690E-01*** (.2033E-01)	.6554E-01*** (.2020)	.1130*** (.1811E-01)	.8767E-01*** (.1719E-01)
Principio	-.1682E-01 (.8336E-01)	-.1054E-01 (.8272E-01)	-.1647 (.1090)	-.2519** (.1101)
Año 85	-.2461** (.1045)	-.2691*** (.1038)	-.1921 (.1221)	-.1904 (.1214)
Año 86	-.5304E-01 (.1037)	-.7467E-01 (.1031)	.9343E-01 (.1198)	.8478E-01 (.1196)
Año 87	-.9025E-01 (.1088)	-.1437 (.1071)	.9250E-01 (.1263)	.9286E-01 (.1273)
Año 88	-.6410E-01 (.1107)	-.8607E-01 (.1097)	.1924 (.1307)	.1616 (.1320)
Año 89	-.3587*** (.1179)	-.3818*** (.1170)	-.8270E-01 (.1421)	-.1126 (.1438)
Año 90	-.1379 (.1172)	-.1542 (.1159)	.2169 (.1450)	.1764 (.1459)
Año 91	.1304 (.1222)	.1137 (.1211)	.5886*** (.1533)	.5246*** (.1553)
Año 92	.2192* (.1319)	.2176* (.1308)	.8297*** (.1692)	.7441*** (.1704)
Año 93	-.5418E-01 (.1381)	-.5991E-01 (.1369)	.5643*** (.1784)	.4630*** (.1769)
Año 94	-.1784 (.1420)	-.1818 (.1409)	.4495** (.1873)	.3345* (.1855)
Año 95	.4331*** (.1557)	.4228*** (.1545)	1.1501*** (.1966)	1.0310*** (.1967)
Año 96	.3562** (.1654)	.3393** (.1643)	1.1304*** (.2091)	1.0083*** (.2097)
Año 97	.1939 (.1681)	.1789 (.1672)	1.0061*** (.2168)	.8704*** (.2176)

Tabla 3 (cont.)
Resultados de los Probit para el cálculo de la probabilidad
de fracaso hotelero

<i>VARIABLE</i>	MODELO 5	MODELO 6	MODELO 7	MODELO 8
Año 98	.2568 (.1788)	.2349 (.1775)	1.1091*** (.2326)	.9641*** (.2322)
Densidad cat 1	-.1130E-02 (.7158E-03)	-.9726E-03 (.7078E-03)	-.4793E-02*** (.9507E-03)	-.4831E-02*** (.9589E-03)
Densidad cat 2	-.1128E-04 (.2215E-03)	-.3858E-04 (.2192E-03)	.8785E-03*** (.2791E-03)	.9322E-03*** (.2819E-03)
Edad 1				.3321E-01*** (.6686E-02)
Edad 2				-.3133E-03*** (.9961E-04)
Edad 3				.7063E-03** (.3136E-03)
Hab. hot 1				-.4750E-02*** (.1066E-02)
Hab. hot 2				.1015E-02*** (.3528E-03)
Hab. hot 3				-.4308E-02 (.2720E-02)
Gerente cambio	-.3856*** (.6357E-01)			-.2796*** (.6843E-01)
Categoría cambio		-.5593*** (.1177)		-.5308*** (.1260)
Precio			-.1298E-03*** (.9842E-05)	-.1005E-03*** (.9397E-05)
RHO	.5003*** (.1091)	.4946*** (.1102)	.6753*** (.4203E-01)	.6583*** (.4749E-01)
Log. V. Restringido	-7269.182	-7276.298	-7101.005	-7030.399
Log. V.	-7250.383	-7258.433	-7055.525	-6995.521
N.º Hoteles/Observaciones	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514	6.632/63.514

* p < .10; ** p < .05; *** p < .01 / Desviaciones típicas entre paréntesis.

En cuanto al modelo 4, igualmente se confirma la relación cúbica entre tamaño y probabilidad de fracaso del hotel. Ésta se reduce al aumentar el tamaño, y con él los recursos de los que dispone para resistir malas épocas, su poder de negociación en el mercado y las economías de escala a las que puede acceder, entre otros aspectos (Aldrich, 1979). Al aumentar el tamaño, crece también la inercia estructural y con ello las posibilidades de fracaso organizativo. Finalmente, en los hoteles de mayor tamaño el efecto perjudicial de la inercia estructural es de menor cuantía que las ventajas derivadas de su mayor tamaño, por lo que se reduce nuevamente la probabilidad de fracaso.

Al incluir las variables de tamaño lineal, cuadrática y cúbica, se verifica también la validez del modelo de la competencia localizada en el tamaño (Hannan y Freeman, 1977). Los hoteles compiten más intensamente con aquellos que tienen un tamaño similar, de modo que la peor opción es la del tamaño medio. Los hoteles de tamaño mediano compiten entre sí, con los grandes hoteles que tienen mayores ventajas en costes, y con los pequeños hoteles que obtienen ventajas de su especialización.

Los resultados obtenidos en el modelo 5 nos permiten rechazar la hipótesis de que el cambio de gerente aumenta la probabilidad de fracaso. La relación negativa obtenida va en contra de la idea de que las formas de autoridad son un elemento nuclear en el que es difícil el cambio, por alterarse la distribución interna del poder y estar afectada por la inercia estructural (Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer, 1981). Como posible explicación a este hecho está la idea que lo que realmente

se ha producido en los hoteles españoles durante el período objeto de estudio es una profesionalización de la dirección a través de cambios en la gerencia, pasando muchos de ellos de una gestión familiar a otra más técnica, formada y capacitada, lo que aumentaría la viabilidad del hotel.

En cuanto a los cambios de categoría, estudiados en el modelo 6, se confirma la hipótesis de que reducen la probabilidad de fracaso al ser, en gran parte de los casos, un simple trámite administrativo que no supone cambios de relevancia en el hotel (no estando por tanto afectado por la inercia estructural), y que permiten al establecimiento acceder a diferentes ventajas, por medio de distintas vías.

Respecto al modelo 7, referido a la hipótesis del precio, se confirma que éste no es un factor disuasorio que retrae la compra, sino que más bien sirve a los clientes como un indicador de calidad. Esto se debe al hecho de que al ser el servicio hotelero un bien de experiencia, no conociéndose su calidad hasta el momento del consumo, los clientes utilizan el precio como un indicador (en ocasiones es el único que poseen) de la calidad hotelera y las expectativas que se pueden tener de ella (Iglesias, 1995; Muñoz, 1997).

Finalmente, el modelo 8 incluye la totalidad de las variables del estudio. Se mantiene la validez de todas ellas, excepto la relativa al tamaño de los hoteles al cubo, que deja de ser significativa. En cuanto a las variables de densidad lineal y al cuadrado, se verifica la validez del modelo de dependencia de la densidad (Hannan y Carroll, 1992), que supone que es necesario un mínimo de empresas para evitar problemas de legitimación e institucio-

nalización, pero un número excesivo anula el efecto beneficioso al ser mayor el efecto negativo de la competencia.

VI. CONCLUSIONES

El corolario final de los fundamentos teóricos expuestos y de la evidencia empírica aportada es claro: los supuestos planteados por la teoría ecológica presentan una gran validez a la hora de explicar los procesos de fracaso de los hoteles españoles. Se ha demostrado que los factores internos de la planta hotelera española afectan de modo significativo a su probabilidad de fracaso hotelero. En este sentido, se ha logrado contrastar empíricamente la validez de la totalidad de las hipótesis, excepto la relativa a cambios en la gerencia del hotel, que muestra una relación negativa con la probabilidad de fracaso cuando se esperaba de signo contrario.

Así, en cuanto a la edad, se ha demostrado la existencia en los hoteles españoles de los tres tipos de desventajas que según los teóricos de la ecología estarían asociadas a la edad: la de los nuevos (por una falta inicial de experiencia, reputación o contactos, entre otros aspectos), la de los adolescentes (cuando transcurridos los momentos iniciales de actividad, los fondos y el entusiasmo originales dejan paso a la rutina, el trabajo diario y tal vez el desencanto, y los compromisos se relajan e incluso se cambian) y la de los obsoletos (cuando el grado de inercia es tan importante que no permite al hotel adaptarse a las nuevas exigencias del entorno).

Por otra parte, se confirma la relación entre tamaño y probabilidad de fracaso del ho-

tel. El hotel requiere de una cierta dimensión para acceder a las ventajas derivadas del tamaño, como volúmenes de recursos, márgenes de actuación, economías de escala o poder de negociación. Sin embargo, para tamaños importantes esas ventajas tienen una menor importancia relativa que la pérdida de flexibilidad por el aumento de la inercia, ya que aumenta la probabilidad de fracaso. Asimismo, se ha comprobado la validez de la afirmación de Hannan y Freeman (1977) de que la competencia es más fuerte entre los hoteles de tamaño similar, lo que avala el modelo de partición de recursos con generalistas y especialistas de Carroll (1985). Los pequeños hoteles capturan las ventajas de ser especialistas, mientras los grandes lo hacen con las de los generalistas. Los hoteles de mediano tamaño tienen mayores ratios de fracaso ya que no capturan ninguna de las ventajas de ambos y sí sus desventajas.

En lo relativo a los cambios estudiados, se demuestra que variaciones en la categoría hotelera son de tipo periférico, que no conllevan en la mayoría de las ocasiones ninguna transformación de importancia en el hotel (por tanto no está afectado por la inercia estructural), pero sí puede dar lugar a ventajas por parte de diferentes administraciones, lo que aumenta las posibilidades de supervivencia hotelera.

Los resultados obtenidos nos conducen a rechazar la hipótesis de que crece la probabilidad de fracaso al producirse cambios en la gerencia del hotel. Se había planteado una relación positiva a partir de la idea de que las transformaciones en las formas de autoridad son un cambio organizativo de tipo nuclear. Sin embargo, este resultado nos lleva a pen-

sar que lo que realmente se ha producido en muchos de los hoteles españoles durante el período objeto de estudio es una profesionalización de la dirección, pasando de una gestión familiar a otra más técnica, formada y capacitada, lo que aumentaría las posibilidades de supervivencia del hotel.

Finalmente, respecto al precio se observó que éste no es un factor disuasorio que retrae la compra, sino que más bien sirve a los clientes como un indicador de la calidad que el hotel posee, por lo que aumentos en el mismo elevan la viabilidad del hotel. Esto se debe a que el precio es en ocasiones el único indicador de la calidad hotelera, por lo que es una referencia fundamental a la hora de tomar la decisión de compra.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo, la mejor opción estratégica a la que puede acceder un hotel es huir de tamaños medios, no entrar en la lucha de precios sino en la de la calidad, e implantarse en una zona en que exista una cierta oferta de hoteles de su misma categoría, pero que no sea muy numerosa. Asimismo, se ha demostrado la importancia de otros factores como la edad y la realización de cambios en la categoría hotelera y la gerencia, básicamente enfocada esta última hacia la profesionalización de la dirección en aquellos hoteles que carezcan de ella.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H. E. (1979): *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- ALDRICH, H. E.; STABER, U. H.; ZIMMER, C. R. y BEGGS, J. J. (1990): «Minimalism and Organizational Mortality: Patterns of Disbanding Among U.S. Trade Associations, 1900-1983», en *Organizational Evolution: New Directions*, Singh, J. V. (editor), pp. 21-52, Newbury Park, CA, Sage.
- ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. R.; STABER, U. H. y BEGGS, J. J. (1994): «Minimalism, Mutualism and Maturity: The Evolution of the American Trade Association Population in the 20th Century», en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores), pp. 223-239, New York, Oxford, Oxford University Press.
- AMBURGEY, T. L.; DACIN, T. y KELLY, D. (1994): «Disruptive Selection and Population Segmentation: Intergroup Competition as a Segregating Process», en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores), pp. 240-254, New York, Oxford, Oxford University Press.
- BARNETT, W. P. (1994): «The Liability of Collective Action: Growth and Change Among Early American Telephone Companies», en *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores), pp. 337-354, New York, Oxford, Oxford University Press.
- BARRON, D. N.; WEST, E. y HANNAN, M. T. (1994): «A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990», *American Journal of Sociology*, vol. 100, pp. 381-421.
- BAUM, J. A. C. y MEZIAS, S. J. (1992): «Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990», *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 580-604.
- BOEKER, W. (1989): «The development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 388-410.
- BRÜDERL, J. y SCHÜSSLER, R. (1990): «Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 530-547.
- BURGELMAN, R. A. (1983): «Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study», *Management Science*, vol. 29, pp. 1349-1364.
- CALABUIG, J. y MINISTRAL, M. (1998): *Manual de Geografía Turística de España*, Madrid, Ed. Síntesis.

- CARROLL, G. R. (1983): «A Stochastic Model of Organizational Mortality: Review and Reanalysis», *Social Science Research*, vol. 12, pp. 303-329.
- CARROLL, G. R. (1984): «Dynamics of Publisher Succession in Newspaper Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 93-113.
- CARROLL, G. R. (1985): «Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 90, pp. 1262-1283.
- CARROLL, G. R., editor (1988): *Ecological Models of Organizations*, Cambridge, MA, Ballinger.
- CARROLL, G. R.; BIGELOW, L. S.; SEIDEL, M. D. L. y TSAI, L. B. (1996): «The Fates of De Novo and De Alio Producers in the American Automobile Industry 1885-1981», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 117-137.
- CARROLL, G. R. y DELACROIX, J. (1982): «Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 169-198.
- CARROLL, G. R. y HANNAN, M. T. (1995): *Organizations in Industry. Strategy, Structure and Selection*, New York, Oxford, Oxford University Press.
- CARROLL, G. R. y HUO, Y. P. (1988): «Organizational and Electoral Paradoxes of the Knights of Labor», en *Ecological Models of Organizations*, Carroll, G. R. (editor), pp. 175-193, Cambridge, Ballinger.
- FICHMAN, M. y LEVINTHAL, D. A. (1991): «Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships», *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 442-468.
- FREEMAN, J.; CARROLL, G. R. y HANNAN, M. T. (1983): «The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates», *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 692-710.
- FREEMAN, J. y HANNAN, M. T. (1983): «Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations», *American Journal of Sociology*, vol. 88, pp. 1116-1145.
- GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- GALLEGO, J. (1997): *Marketing Hotelero*, Ed. Deusto, Bilbao.
- GRACIA, M. (1988): «Modelos con Variable Dependiente Cualitativa y de Variación Limitada», *Cuadernos Económicos de I.C.E.*, vol. 39, pp. 7-49.
- GREINER, L. E. (1972): «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, vol. 50, pp. 37-46.
- GUTIÉRREZ, I. y NÚÑEZ, M. (1998): «Innovación Tecnológica y Supervivencia en el Sector de Prensa Diaria en España», *Economía Industrial*, n.º 319, pp. 151-164.
- HANNAN, M. T. y CARROLL, G. R. (1992): *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*, New York, Oxford University Press.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, pp. 929-964.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1984): «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational Ecology*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- HAVEMAN, H. A. (1993): «Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets», *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 593-627.
- HENDERSON, A. D. (1999): «Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence and Obsolescence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 281-314.
- IGLESIAS, J. R. (1995): *Comercialización de Productos y Servicios Turísticos*, Ed. Síntesis, Madrid.
- INGRAM, P. (1996): «Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The Evolution of Naming Strategies Among U.S. Hotel Chains, 1896-1980», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-98.

- INGRAM, P. y BAUM, J. A. C. (1997): «Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 68-102.
- INGRAM, P. y INMAN, C. (1996): «Institutions, Intergroup Competition and the Evolution of Hotel Populations Around Niagara Falls», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 629-658.
- MARCH, J. G. (1981): «Decisions in Organizations and Theories of Choice», en *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Van de Ven, A. H. y Joyce, W. F. (editores), pp. 205-244, New York, Wiley.
- MCKELVEY, B. y ALDRICH, H. E. (1983): «Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 101-128.
- MEYER, M. W. (1990): «Notes of a Skeptic: From Organizational Ecology to Organizational Evolution», en *Organizational Evolution: New Directions*, Singh, J. V. (editor), pp. 298-314, Newbury Park, CA, Sage.
- MILLER, D. y CHEN, M.-J. (1994): «Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry», *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 1-23.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. H. (1984): *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- MUÑOZ, F. (1997): *Marketing Turístico*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*, Marshfield, MA, Pitman.
- PFEFFER, J. (1992): «Understanding Power in Organizations», *California Management Review*, vol. 34, pp. 29-50.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.
- RANGER-MOORE, J. (1997): «Bigger May Be Better, But Is Older Wiser? Organizational Age and Size in the New York Life Insurance Industry», *American Sociological Review*, vol. 62, pp. 903-920.
- SINGH, J. V.; HOUSE, R. J. y TUCKER, D. J. (1986): «Organizational Change and Organizational Mortality», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 587-611.
- SINGH, K. y MITCHELL, W. (1996): «Precarious Collaboration: Business Survival After Partners Shut Down or Form New Partnerships», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 99-115.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965): «Social Structure and Organizations», en *Handbook of Organizations*, March J. G. (editor), pp. 142-193, Chicago, Rand McNally.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- TURESPAÑA (años 1984-1999): *Guía Oficial de Hoteles*, Modelo Profesional, Madrid.

ANEXO

VARIABLES INDEPENDIENTES

- a) EDAD1: Fecha de inicio de las actividades del hotel.
- b) EDAD2: Edad del hotel al cuadrado.
- c) EDAD3: Edad del hotel al cubo, dividido por 1.000 para reescalar.
- d) HABHOT1: Número de habitaciones del hotel.
- e) HABHOT2: Número de habitaciones del hotel al cuadrado, dividido por 100 para reescalar.
- f) HABHOT3: Número de habitaciones del hotel al cubo, dividido por 1.000.000 para reescalar.
- g) PRECIO: Precio de una habitación doble con baño completo.
- h) CATEGORÍACAMBIO: Variable dicotómica que toma valor «1» si en el año se ha producido un cambio en la categoría del hotel y «0» en caso contrario. Las categorías son HGL, H5, H4, H3, H2, H1, HR5, HR4, HR3, HR2, HR1, HA4, HA3, HA2 Y HA1.
- i) GERENTECAMBIO: Variable dicotómica que toma valor «1» si en el año se ha producido cambio de gerente en el hotel y «0» en caso contrario.

VARIABLES DE CONTROL

- a) PRINCIPIO: Variable dicotómica que toma valor «1» si el hotel ya desarrollaba su actividad antes del inicio del período objeto de estudio (1984) y «0» en caso contrario. Recoge el efecto de la supervivencia al período inmediatamente anterior al contemplado en esta investigación, evitando así que los datos estén

censurados por la izquierda y el sesgo muestral al comienzo del estudio. Sirve también para controlar la posibilidad de que los hoteles fundados antes de 1984 tengan diferentes esquemas de fracaso (Baum y Mezias, 1992; Ingram e Inman, 1996; Ingram y Baum, 1997).

- b) AÑOQUÍ: Años que lleva el hotel en la base de datos. Con esta variable se pretende evitar el sesgo existente en la base de datos que puede hacer que los hoteles tengan una mayor probabilidad de fracaso por el mero hecho de llevar más tiempo funcionando o que la probabilidad de fracaso de un hotel puede reducirse con el simple paso del tiempo porque aquellos hoteles con una mayor probabilidad inicial desaparecen primero (Carroll y Delacroix, 1982; Carroll, 1983; Freeman *et al.*, 1983).
- c) AÑO85-98: 14 variables dicotómicas que toman el valor «1» en el caso de que los datos se refieran a ese año y «0» en caso contrario. No se incluye el año 1984, que se toma como de referencia. Con esta variable se pretende recoger el efecto año, para tratar de anular así los efectos temporales de distinto tipo, como por ejemplo ciclos macroeconómicos o turísticos, que puedan afectar a la probabilidad de fracaso del hotel.
- d) DENSIDADCAT1: Número de hoteles de la misma categoría que el hotel en su misma zona geográfica. Se han elegido diez zonas geográficas a la hora de establecer las áreas de influencia de la competencia [Baleares, Cataluña, Litoral Oriental (Comunidad Valenciana y Murcia), Andalucía, Canarias, Zona

cantábrica (Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco), Valle del Ebro (Navarra, La Rioja y Aragón), Castilla y León, Zona de la Meseta (Extremadura y Castilla-La Mancha) y Madrid]. La elección de este criterio de agregación en particular se debe a que en cada zona existen unos patrones generales de demanda turística muy similares, tienen una legislación turística y hotelera relativamente homogéneas y un entorno competitivo e institucional típico, además de ser una agrupación similar a la presentada en los manuales de geografía turística, por autores como Calabuig y Ministrál (1998). Los resultados de los estudios empíricos realizados sustentaban también este tipo de agregación geográfica.

- e) DENSIDADCAT2: Número de hoteles de la misma categoría que el hotel en su misma zona geográfica, al cuadrado. Las zonas geográficas son las mismas que en la anterior variable. Dividido por 100 para reescalar.

NOTAS

(1) Los hoteles de pequeño tamaño competirán más intensamente entre sí, y también, aunque en menor grado, con algunos medianos. Igualmente, los de gran tamaño competirán entre sí y con algunos medianos. Por ello la peor opción es tener ese tamaño medio, ya que deben competir entre sí, y con los grandes y pequeños hoteles.

(2) La delimitación de los puntos críticos o aspectos nucleares de la empresa, en los que es más difícil el cambio o la adaptación, varía entre investigadores y el tipo de mercado objeto de estudio. Así, Según Hannan y Freeman (1984, 1989), existen cuatro puntos críticos o nucleares en los que es más difícil llevar a cabo cualquier tipo de variación en lo establecido: (1) los objetivos y misión de la empresa, (2) las formas de autoridad, (3) la tecnología básica o nuclear de la organización y (4) la estrategia general de marketing. Thompson (1967) establece otra serie de

puntos o aspectos nucleares, como son los clientes que sirve la organización, los productos que ofrece y las tecnologías que usa.

(3) En ocasiones los hoteles deciden pedir un cambio de categoría sin que ello suponga variación en los servicios ofrecidos, como puede ser la circunstancia de los hoteles de categorías de cinco y cuatro estrellas que pidieron una recalificación de su categoría para hacer frente a una menor tasa impositiva del IVA en la época en que ésta era más alta para ellos, o bien el caso de hoteles de distintas zonas que ven favorecido el cambio de categoría (normalmente al alza) por sus administraciones turísticas.

En consecuencia, la categoría de un hotel no es un indicador fiable de la calidad de sus servicios. Los hoteles de igual categoría no son comparables entre sí, hecho que es conocido y que confunde a los clientes. Por ello están surgiendo iniciativas de procesos normalización, alternativas a las categorías hoteleras tradicionales, como la ITQ 2000® (International Tourist Quality), o la marca «Q», ambas de carácter voluntario, y que servirían para identificar a los hoteles que las poseen como de mayor calidad y diferenciarlos del resto. Otra opción sería la pertenencia a determinado tipo de asociaciones hoteleras, o en último término a una cadena hotelera. Se observa entonces que la tendencia se encamina hacia las marcas hoteleras. Existen otras opciones para que los clientes conozcan el hotel, como son las guías hoteleras (de inclusión obligatoria, optativa o aquellas creadas por distintas organizaciones en las que incluyen aquellos hoteles que según su criterio son los mejores), o las agencias de viaje.

(4) Las Órdenes Ministeriales de 8 de marzo de 1977, 27 de julio de 1978 y 15 de septiembre de 1978 sobre precios hoteleros determinan total libertad para los hoteles a la hora de fijar sus tarifas, derogando diversas Órdenes de los años 60 que establecían una serie de precios mínimos y descuentos máximos en los establecimientos hoteleros.

(5) Al incluir en la investigación los hoteles que ya han fracasado y desaparecido, el acceso a otro tipo de información, alternativa a la de la guía, era muy limitada

(6) La dificultad más seria con el modelo de probabilidad lineal proviene del hecho de que la $E(Y_i | x_i)$ se interpreta como una probabilidad y puede tomar valores fuera del intervalo unitario. La solución es transformar el modelo para poder trasladar los valores de la variable x_i , cuyo intervalo de variación es la recta real, a una probabilidad comprendida entre 0 y 1, algo que se logra con el modelo probit (Gracia, 1988).

TURISMO CULTURAL DE MUSEOS: ANÁLISIS Y VALORACIÓN

Luis César Herrero Prieto, María Inés Sanz Díez * y José Ángel Sanz Lara **

Resumen. El turismo cultural de museos se está configurando como uno de los componentes más importantes del turismo cultural. Este creciente interés es paralelo al proceso de transformación de los museos actuales que, más que santuarios de cultura, se proyectan en la actualidad como lugares de atracción de masas por sus grandes exposiciones o por la osadía de su arquitectura. Asimismo, puede comprobarse también una proliferación reciente del número de museos en ciudades intermedias y en el ámbito rural, contemplados por la administración pública y por los agentes locales como un determinante más de la estrategia de desarrollo turístico y económico de las ciudades y de las regiones. De esta forma, el propósito de esta investigación consiste en el estudio de la oferta y la demanda de museos en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, como una forma de estimar el tamaño del sector cultural de esta región y el turismo cultural derivado en un apartado específico, como son los museos.

Palabras Claves: Economía de la Cultura, Economía del Patrimonio, Turismo Cultural, Museos.

Abstract. The cultural tourism of museums is configuring like one of the most important components in the cultural tourism. This growing interest is parallel to the process of transformation of the current museums that, more than culture sanctuaries, are projected at the present time as places of attraction of masses for their big exhibitions or for the audacity of its architecture. Likewise, it can also be proven a recent proliferation of the number of museums in intermediate cities and in the rural environment, contemplated by the public administration and for local agents like a determinant more of the strategy of cities and regions's tourist and economic development. This way, the purpose of this investigation consists on the study of museums's supply and demand in the Autonomous Community of Castilla and León, like a form of estimating the size of the cultural sector of this region and the tourism cultural derived in a specific section, like the museums are.

Key words: Cultural Economics, Heritage Economics, Cultural Tourism, Museums.

I. INTRODUCCIÓN: EL VALOR DE UN PRODUCTO CULTURAL, LOS MUSEOS

Acostumbrados a dividir el tiempo humano en horas de trabajo y tiempo libre, se ha caído en la falacia de entender el ocio como algo supletorio del trabajo, mientras que en la actualidad está siendo progresivamente aceptado y legitimado en sí mismo y no sólo en función de las horas de ocupación. A este respecto, la denominada «*Civilización del Ocio*» del mundo actual tiene su fundamento, no porque se piense que los ciudadanos están viviendo en una sociedad

afluente, sin necesidad de trabajar y en perpetuo descanso, sino porque el ocio ha pasado a ocupar un lugar central en la jerarquía de valores de la sociedad contemporánea y el trabajo se considera como una servidumbre, un peaje necesario. Obsérvese, en este sentido, cómo el ocio, de ser una característica de los segmentos extremos de la población (infancia y vejez), ha pasado a ser una condición irrenunciable de la edad adulta, que ha cambiado los valores de producción y laboriosidad típicos de la sociedad industrial del siglo XIX, por la ética absolutamente hedonista de la contemporaneidad (Ruiz, 1996; Harvey, 1989).

* Departamento de Economía Aplicada Universidad de Valladolid. e-mail: herrero@emp.uva.es. ines@emp.uva.es.

** Departamento de Organización y Gestión de Empresas. Universidad de Valladolid. e-mail: angel@emp.uva.es

En este contexto se explican multitud de empleos del tiempo de ocio de la sociedad actual, como son el *boom* del deporte, la extensión del turismo, el consumo de cultura, o, incluso, algunas lacras sociales como el mundo de la drogadicción. Sin embargo, lo verdaderamente importante de estos nuevos comportamientos es que tienen una trascendencia económica, en cuanto que las decisiones sobre el disfrute del tiempo libre responden a preferencias individuales y, por lo tanto, los distintos usos del ocio constituyen un bien comercializable y entran en la órbita del cálculo económico. En definitiva, el ocio se ha privatizado y, en su transformación como mercancía, participa en el sistema de flujos económicos de una sociedad.

Por lo que se refiere al tema objeto de esta investigación, hemos de reconocer que, dentro de los usos del ocio, el turismo se ha convertido en una de las expresiones más importantes de la vida contemporánea; y, particularmente el turismo cultural, que se ha ido configurando como uno de los componentes con más proyección del sector (1) y, a la vez, una de las manifestaciones más significativas del denominado *postmodernismo cultural* contemporáneo (Bourdieu y Darbel, 1991; Delgado, 2000).

Este fenómeno reciente tiene que ver, en efecto, con el nuevo comportamiento de la sociedad actual respecto de la cultura; porque, ésta, de ser un placer escaso, ha pasado a convertirse en una exigencia de muchos ciudadanos; de ser un producto para la distracción, a uno de los consumos más habituales; de minoritaria y elitista, al consumo en masa. En este ámbito entendemos, entonces, el concepto de *mercantilización de la cultura*, cuyo

exponente más expresivo quizá sea, precisamente, la modalidad del turismo cultural, puesto que, con esta forma de hacer turismo, la *cultura*, como manifestación de la identidad, del saber y de la historia de los pueblos, se convierte en una mercancía, es decir, en un bien que puede ser demandado y consumido. En definitiva, en el turismo cultural se produce una simbiosis perfecta entre las nociones de *cultura como proceso* (identificación de pueblos y épocas) y *cultura como producto* (manifestaciones artísticas e históricas de dichos pueblos y épocas), que se identifican, ambas, en un segmento determinado del mercado turístico.

En este contexto se entiende, también, la transformación del uso y la concepción de los museos actuales, que más que santuarios de cultura se proyectan, en la actualidad, como lugares de masas, capaces de atraer a la sociedad por sus grandes exposiciones y por la osadía de su arquitectura. De esta manera, toda ciudad que se precie a nivel nacional o internacional, parece que está compitiendo por disponer de un museo, lo más espectacular posible y firmado por un arquitecto de renombre con el que ilustrar una nueva mitología en las guías de viaje y, en última instancia, como forma de competir en la atracción de visitantes y residentes (2).

La creación de este tipo de museos, en los que podríamos decir que prima el continente sobre el contenido, la capacidad de exhibición y de espectáculo, sobre la colección museística propia, se refiere fundamentalmente a instalaciones de arte de vanguardia y, en realidad, se corresponde con un elenco relativamente reducido de ciudades grandes, dentro del sistema urbano nacional o internacional.

Sin embargo, este fenómeno no debe ocultar otro de singular importancia, como es el crecimiento espectacular de instalaciones museísticas de muy distinto tipo en ciudades de tamaño también diverso; y cuyas razones las encontramos en algunas características sociológicas del *postmodernismo cultural* ya aludido. De esta forma, en un mundo como el actual, marcado por el fenómeno de la globalización, el imperio de lo efímero y la uniformidad de comportamientos, se está produciendo un retorno a la nostalgia y búsqueda de elementos de identificación en la historia, en la tradición y en los valores cercanos al individuo (lo local, lo regional, etc.). Este reciclaje de lo pasado y de lo doméstico, ha supuesto la recuperación y valoración de multitud de legados patrimoniales, y que explican el enorme crecimiento de establecimientos museísticos y atracciones culturales en Europa en las dos últimas décadas; crecimiento que algunos autores (Richards, 1996) no dudan en denominar como el segundo *boom* museístico de Europa.

En efecto, los museos, que constituían fundamentalmente un proyecto ilustrado del siglo XIX sustentados en la idea de *universalidad del conocimiento y de la cultura*, y, por lo tanto, creados con la intención de recopilar una colección de arte e historia suficientemente amplia como para mostrar todas las épocas y todas las culturas, han dado paso, a partir de mediados de los años setenta del siglo pasado, a una tendencia hacia la segmentación y tematización de la cultura; y esto ha multiplicado el número de museos en los últimos años. Se abandona, pues, el concepto de universalidad del museo, para pasar a exponer y recuperar segmentos de cultura, en el contexto anteriormente citado, como la historia local, el utillaje

y los oficios antiguos, los estudios etnográficos y arqueológicos, la etnografía de los lugares, la ciencia y la técnica, etc.

El análisis económico de los museos como entidades no lucrativas que forman parte integrante de la política cultural de alguna institución pública, ofrece interesantes resultados en el campo de la economía normativa y la elección pública, referidos fundamentalmente a las dificultades de provisión de *bienes públicos* y los problemas de *relación de agencia*, es decir, los ocasionados entre quienes proporcionan los recursos para la organización (generalmente la administración pública) y quienes administran su uso (conservadores, gestores y directores del museo), que pueden tener propósitos disimétricos. En definitiva, nos estamos refiriendo al contraste entre los objetivos puramente expositivos del museo y su relación con el público, por un lado; y, por otro, los objetivos relacionados con la investigación, conservación, gestión o, incluso, la trayectoria profesional de los responsables del museo, que pueden ser los que finalmente se persigan (3).

Sin embargo, la finalidad de esta investigación no es tanto el análisis de todos estos aspectos, como el estudio pormenorizado de una de las funciones esenciales de los museos, cual es la *exposición de su contenido museístico y sus relaciones con el desarrollo económico*. El argumento que sustenta esta hipótesis para el análisis, consiste en la creencia de que los museos pueden constituir y están constituyendo un centro de atracción del turismo cultural, lo cual puede proporcionar posibilidades nada desdeñables para el desarrollo económico local y regional (4), así como la determinación de algunas estrategias

de recuperación urbana, por medio de la valorización de los museos y de su entorno.

De esta forma, el propósito de esta investigación (5) se concreta, en términos generales, en el estudio de la oferta y la demanda de museos de la Comunidad Autónoma de Castilla y León entre los años 1970 y 1997, como una forma de estimar el tamaño del sector cultural de la región y el turismo cultural derivado, en un apartado específico de las diversas ofertas del patrimonio cultural existente en la región, como es el de los museos. Consecuentemente con ello, primeramente se presentará el inventario de museos construido para la investigación, para continuar con un análisis estructural por tipologías y un análisis dinámico de la oferta y la demanda de museos, a través del análisis de los visitantes a los mismos.

II. ANÁLISIS DE LA BASE DE DATOS Y SU DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL: INVENTARIO Y ENCUESTA SOBRE LOS MUSEOS DE CASTILLA Y LEÓN

La primera tarea de la investigación ha consistido, como es lógico, en la elaboración de un Censo de los Museos de Castilla y León, sobre la que efectuar un cuestionario particular sobre oferta y demanda museística. En esta labor nos hemos encontrado con la dificultad de la enorme dispersión de fuentes, con una información dispar, por lo que se ha hecho necesaria la conformación de una Base de Datos propia, mediante la recopilación de toda la información disponible (6). Con ello se ha pretendido recoger todo el acervo museístico de Castilla y León y, a la vez, mantener la máxi-

ma rigurosidad posible atendiendo al concepto de Museo aceptado mundialmente y que se recoge en el artículo 2.º de los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM): *«El museo es una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y su entorno.»*

A la luz de la experiencia, resulta obvio que no todos los museos existentes en Castilla y León cumplen los requisitos de esta definición, sobre todo en los aspectos de investigación y conservación; por lo que se ha optado por relajar dicho concepto y admitir como entidades museísticas a *todas aquellas instalaciones que contengan una colección permanente de elementos materiales muebles, con un propósito de exhibición pública y que disponen de los medios suficientes para ello* (7). En aplicación de este criterio, se han producido, también, una serie de ajustes iniciales, antes de la elaboración del cuestionario final, debidos a discrepancias con el concepto de instalación museística que hemos considerado. De esta forma, los ajustes producidos han sido los siguientes:

- i) Eliminación de los Parques Naturales, Centros de Interpretación de la Naturaleza y Yacimientos Arqueológicos puros (8) (no así las instalaciones museísticas que disponen algunos de ellos).
- ii) Eliminación de aquellos monumentos y edificios histórico-artísticos aislados, cuyo interés no radica en una colección mueble verdaderamente representativa (9).

iii) Eliminación de errores, duplicidades y actualización de registros mediante fuentes propias. De igual forma, se han eliminado algunos Museos que, a 31 de diciembre de 1997 estaban cerrados, o bien sus visitas se circunscriben a grupos de investigadores (10).

Finalmente, la Base de Datos inicial ha quedado conformada por un total de 194 museos, a los que se realizó una encuesta particularizada, enviada por correo el 8 de mayo de 1998. Este cuestionario constituye la fuente de información principal de la investigación, es decir, la proporcionada por los propios museos al cumplimentar una ficha en la que se preguntaban las siguientes cuestiones: (1) año de creación del museo (11) y fecha de cualquier ampliación que haya supuesto un incremento de la oferta museística, (2) organismo o institución que regenta la titularidad y/o la gestión del museo, (3) número de visitantes (gratuitos y de pago) a lo largo de los años considerados, (4) sistema de control de

visitas y precio de la entrada (en su caso), y (5) cualquier tipo de actividad reseñable y relacionada con el Museo (ciclos de conferencias, exposiciones monográficas, etc.).

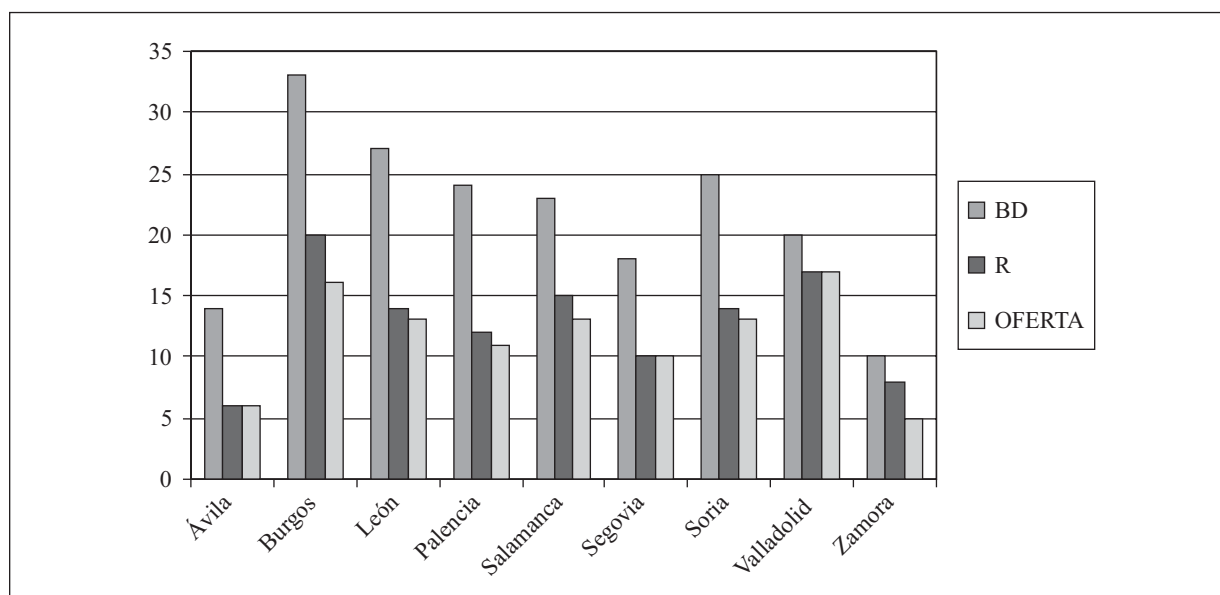
Una vez remitido el cuestionario, durante el mes siguiente se obtuvo un índice de respuesta del 40%. Posteriormente, a lo largo de los meses de julio y agosto de 1998, se realizó un control telefónico y de visitas particularizadas a museos y, de nuevo, en septiembre se procedió a efectuar un segundo envío de cuestionarios, obteniendo finalmente, a fecha 1 de octubre de 1998, un grado de respuesta global del 60%, con un total de 116 registros. Obviamente, el éxito de la encuesta en cada provincia ha sido dispar (12), resaltando las de Valladolid y Zamora como las provincias más «diligentes». No obstante, si considerásemos el Censo de Museos de cualquiera de las fuentes oficiales consultadas en la investigación, el grado de respuesta rondaría la cifra del 80% puesto que la base original de datos en estos casos es mucho menor.

Cuadro 1
Base de datos y grado de éxito de la encuesta

Provincia	BD	R	% R/BD	Noop	Sindat.	Condat.	Oferta	BD/HAB	OF/HAB
ÁVILA	14	6	42,9	0	2	4	6	7,9	3,4
BURGOS	33	20	60,6	4	2	14	16	9,1	4,4
LEÓN	27	14	51,9	1	2	11	13	5,1	2,4
PALENCIA	24	12	50,0	1	1	10	11	12,9	5,9
SALAMANCA	23	15	65,2	2	4	9	13	6,3	3,6
SEGOVIA	18	10	55,6	0	4	6	10	12,0	6,7
SORIA	25	14	56,0	1	2	11	13	26,5	13,8
VALLADOLID	20	17	85,0	0	1	16	17	4,0	3,4
ZAMORA	10	8	80,0	3	2	3	5	4,7	2,3
TOTAL	194	116	59,8	12	20	84	104	7,5	4,0

Notas: BD: Base de datos inicial; R: Respuestas confirmadas; NOOP: Museos no operativos; SINDAT: Museos sin datos de visitantes; CONDAT: Museos con datos de visitantes; OFERTA: Oferta Museística Global.
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1
Base de datos y encuesta sobre museos



En cualquier caso y a la luz del inventario finalmente considerado, se estima que constituye una buena base de partida para el análisis objeto de la investigación, pues, entre las respuestas confirmadas, se encuentran todos los museos de titularidad estatal y regional, casi todos los museos eclesiásticos de interés (13) y la mayor parte de los museos regentados por las administraciones locales y los privados. Así mismo, cabe decir que, del grupo de museos que no han enviado respuesta, algunos se sospecha o se sabe que están en trámite de constitución; pero la mayor parte de los mismos son, esencialmente, colecciones etnográficas de titularidad municipal y pequeños museos parroquiales, de forma que se sospecha también que se trata de instalaciones precarias, de reducida entidad y gestión irregular; con lo que, probablemente

a su juicio, no han considerado que cumplan los requisitos que hagan razonable su conceptualización como museos y no han enviado respuesta.

Estos últimos argumentos sí que han sido confirmados por algunos registros (un total de 12), por lo que también han sido excluidos de la base de datos original, de forma que, finalmente, la base operativa sobre la que estimar la evolución de la oferta museística de Castilla y León entre 1970 y 1997 ha sido de 104 museos (ver cuadro 1). Ahora bien, no todos ellos disponen, ni han dispuesto en los años en que llevan funcionando, de un sistema de control de visitantes. En realidad, en este aspecto se demuestra la escasa atención que se ha prestado a la evaluación del rendimiento de la función expositiva de los mu-

seos a través de la frecuencia de visitantes, sino que, por el contrario, sólo en los últimos años puede constatarse una tendencia a la implantación generalizada de un sistema de conteo más o menos fiable (14). Valga como dato ilustrativo el hecho de que, en 1979, sólo el 26,5% de los museos existentes disponían de un sistema de control de visitas; y en 1990, veinte años más tarde, la cifra alcanzaba apenas el 51%. Finalmente, en la fecha de cierre de la investigación (1997) el número de museos con control fiable suponía el 81% de los existentes, es decir, un número de 84, que son los que se han utilizado para el análisis de la demanda. En consecuencia, aun cuando en este grupo se encuentran los principales museos de la región, el análisis de la demanda deberá interpretarse con una razonable cautela, sobre todo en los aspectos evolutivos en el período temporal considerado.

Por lo que se refiere a la distribución territorial de la oferta museística (ver cuadro 2 y gráfico 2), ésta puede decirse que está relativa-

mente equilibrada entre las provincias de la región, tanto atendiendo a los datos del inventario original, como con los datos de la oferta resultante de la encuesta. Sin embargo, no podemos decir lo mismo con la distribución de la demanda, que refleja una alta concentración en la provincia de Segovia (37%), debido a la afluencia que acaparan el Alcázar y el Palacio Real de la Granja, que suponen el 86% de las visitas en esa provincia y el 31% del total de la demanda museística regional. Este dato nos viene a demostrar que, el éxito de muchos museos radica, esencialmente, en que están situados en un conjunto histórico-artístico más amplio, que además constituye un centro de atracción turística de relieve. Lo mismo podríamos decir del caso de Salamanca, con las Colecciones de la Universidad, y de Burgos, con los Monasterios de Santo Domingo de Silos y de las Huelgas Reales; así como, en términos generales, todos los Museos Catedralicios. Lógicamente, estos resultados tienen su justo reflejo en el número de visitantes por museo en las distintas provincias, tal y como recoge el cuadro 2.

Cuadro 2
Oferta y demanda de museos en Castilla y León (1997)

Provincia	BD	% BD/CL	Oferta	% OF/CL	Condat	Visitan.	% V/CL	% V/Mus.
ÁVILA	14	7,2	6	5,8	4	21.386	1,0	5.347
BURGOS	33	17,0	16	15,4	14	292.285	13,2	20.878
LEÓN	27	13,9	13	12,5	11	219.923	10,0	19.993
PALENCIA	24	12,4	11	10,6	10	46.333	2,1	4.633
SALAMANCA	23	11,9	13	12,5	9	366.223	16,6	40.691
SEGOVIA	18	9,3	10	9,6	6	792.453	35,9	132.076
SORIA	25	12,9	13	12,5	11	208.020	9,4	18.911
VALLADOLID	20	10,3	17	16,3	16	208.005	9,4	13.000
ZAMORA	10	5,2	5	4,8	3	53.332	2,4	17.777
TOTAL	194	100,0	104	100,0	84	2.207.960	100,0	26.285

Notas: idem cuadro 1
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2a
Museos base de datos

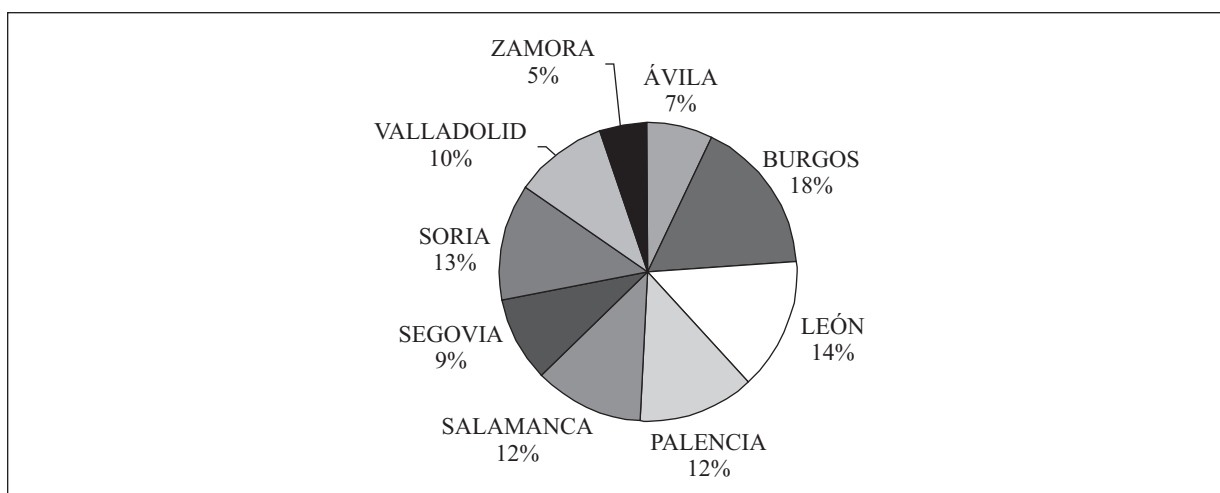


Gráfico 2b
Oferta de museos (encuesta)

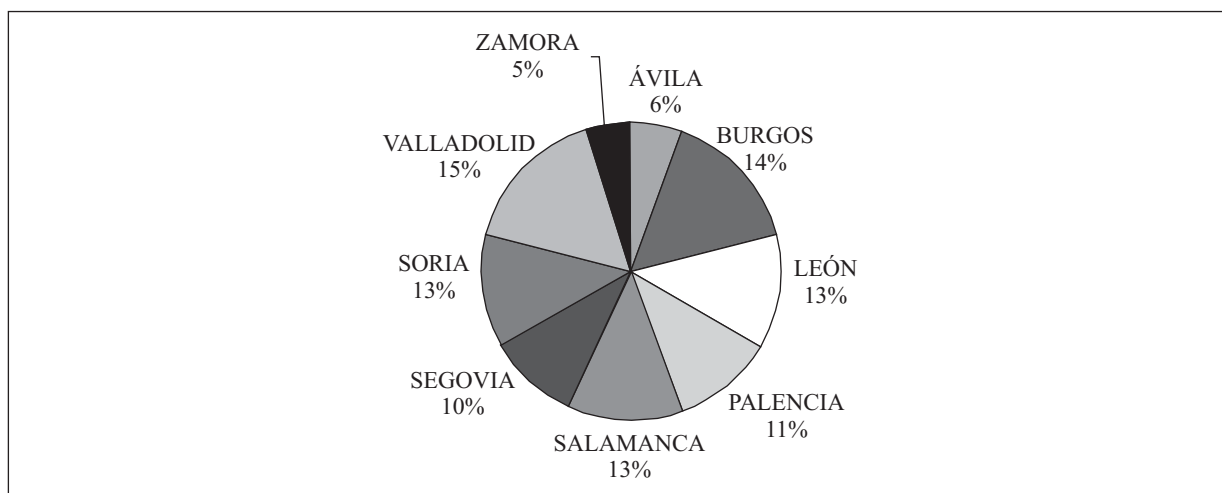
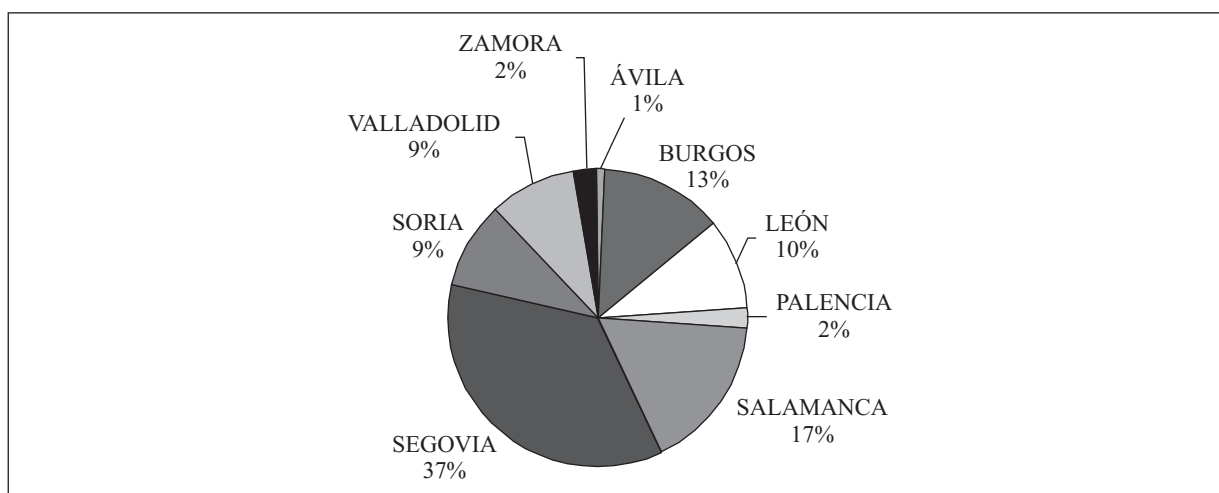


Gráfico 2c
Demanda de museos (encuesta)



III. ESTRUCTURA TIPOLÓGICA DE LOS MUSEOS DE CASTILLA Y LEÓN

En este apartado vamos a proceder a efectuar un análisis estructural de los museos de la Comunidad Autónoma de Castilla y León como si fuesen una variable *stock*, es decir, atendiendo al volumen de oferta y demanda registrada el último año del período temporal considerado en la investigación, 1997 (15). Los criterios de clasificación van a ser los siguientes:

- a) *Titularidad*: se entiende la persona física o jurídica que figura como titular patrimonial del museo, aunque en ocasiones no coincida con el organismo que lo financia.
- b) *Gestión*: es aquella institución o entidad que, sin ser la titular patrimonial del museo, se encarga directamente de su organización o funcionamiento.

- c) *Tipo de Museo*: temática fundamental que caracteriza a la colección mueble del museo.

Comencemos con las dos primeras clasificaciones, ya que contienen una definición de instituciones idéntica, que es la siguiente:

- i) *Administración Central del Estado (AC)*: Ministerio de Educación y Cultura, Patrimonio Nacional, otros Ministerios y otros Organismos Autónomos de la Administración.
- ii) *Administración Regional (AR)*, es decir, la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León, así como los Organismos Autónomos que de ella dependen, como es el caso de las Universidades públicas.
- iii) *Administración Local (AL)*, tanto las Diputaciones Provinciales, como, es-

- pecialmente en la región, los Ayuntamientos.
- iv) Museos Eclesiásticos (EC), tanto de la iglesia diocesana, como del clero regular.
 - v) *Otras Instituciones* (OT), entendiendo por tales, distintas Fundaciones, Asociaciones y Patronatos (que tienen su importancia, sobre todo en el apartado de gestión de museos), así como los museos de propiedad particular.

El cuadro 3 y los gráficos 3a y 3b recogen la distribución de museos y visitantes en Castilla y León según la titularidad del museo. En ellos resalta la preeminencia de los museos eclesiásticos sobre el resto de instituciones, ya que representan el 40% de la oferta global. Posteriormente tenemos la administración central y la local, que acaparan prácticamente un cuarto de los museos cada una de ellas, mientras que la administración regional limita su titularidad a los museos de las colecciones universitarias de Valladolid y Salamanca (16). Sin embargo, la distribución de visitantes está polarizada, en un 54%, en los museos de ti-

tularidad estatal; ello debido, como ya se ha señalado, a la atracción de algunos centros pertenecientes al Patrimonio Nacional. También tienen una cierta significación los museos eclesiásticos, con un 28% de los visitantes; mientras que los de la administración local apenas representan el 3% del total, en contraposición a su peso en el volumen de museos. Esto es indicativo de la reducida entidad de los museos municipales, fundamentalmente referidos a colecciones etnográficas en el ámbito rural, que, además, generalmente no disponen de un sistema de control regular de visitantes.

La distribución de museos según la institución gestora se recoge en el Cuadro 4 y los Gráficos 4-a y 4-b. El hecho más reseñable, en este aspecto, lo constituye el ascenso del porcentaje de museos gestionados por la administración regional, debido a la descentralización de competencias sobre los Museos Provinciales y sus Anexos, de cada una de las capitales de la región; mientras que la Administración Central se ha reservado la gestión de los Museos del Patrimonio Nacional, los Museos Nacionales (Escultura y Casa-Cer-

Cuadro 3
Distribución de museos y visitantes según titularidad

Titularidad	N.º Museos	% Museos	Conteo	N.º Visitantes	% Visit.	Vis./Cont.
AC	24	23,1	23	1.199.283	54,3	52.143
AR	4	3,8	4	148.212	6,7	37.053
AL	26	25,0	19	65.471	3,0	3.446
EC	41	39,4	30	616.821	27,9	20.561
OT	9	8,7	8	178.173	8,1	22.272
Total	104	100,0	84	2.207.960	100,0	21.230

Notas: AC: Administración Central; AR: Administración Regional; AL: Administración Local; EC: Eclesiásticos; OT: Otros
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3a
Número de museos y titularidad

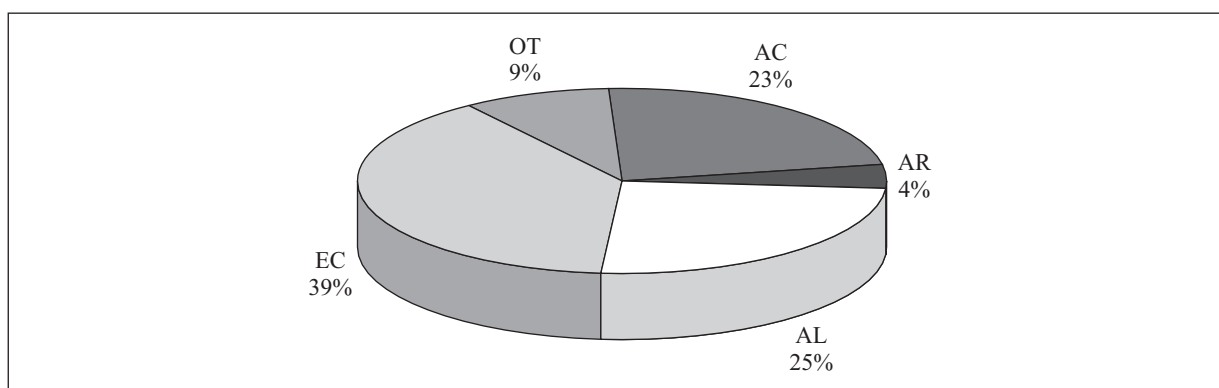
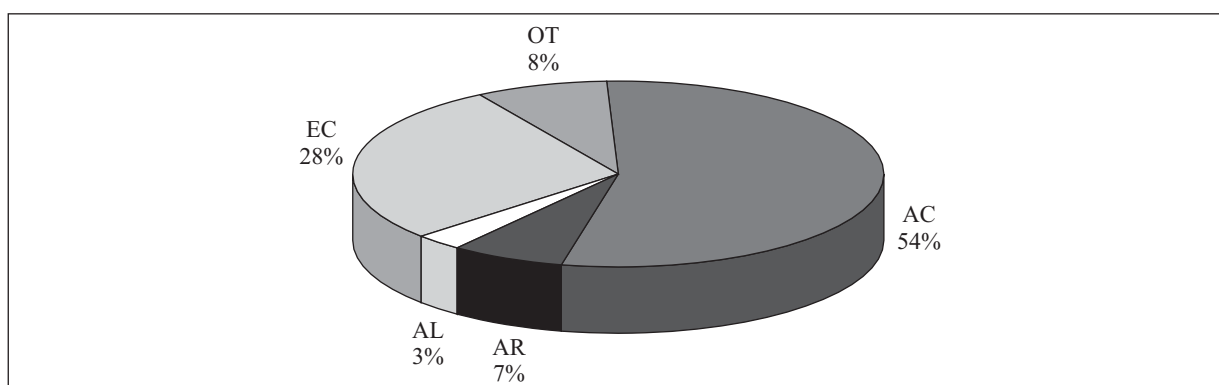


Gráfico 3b
Número de visitantes y titularidad



vantes de Valladolid) y los de otros Ministerios, que son fundamentalmente los museos militares pertenecientes al Ministerio de Defensa. Asimismo, se detecta un trasvase de gestión de algunos museos municipales a ciertas asociaciones y patronatos, de forma que crece el porcentaje en este apartado. La distribución de visitantes sufre alguna alteración en función de los cambios anteriores,

pero los museos del primer grupo siguen siendo los que acaparan el mayor número de visitantes por las razones ya señaladas.

En cuanto a la clasificación de los museos de Castilla y León en función de la temática de sus colecciones, se han seguido los criterios establecidos a este respecto por el ICOM, aun cuando hemos creído convenien-

Cuadro 4
Distribución de museos y visitantes según gestión

Gestión	N.º Museos	% Museos	Conteo	N.º Visitantes	% Visit.	Vis./Cont.
AC	12	11,5	12	987.132	44,7	82.261
AR	16	15,4	16	360.367	16,3	22.523
AL	22	21,2	17	64.071	2,9	2.912
EC	40	38,5	29	615.218	27,9	15.380
OT	14	13,5	10	181.172	8,2	12.941
Total	104	100,0	84	2.207.960	100,0	21.230

Notas: AC: Administración Central; AR: Administración Regional; AL: Administración Local; EC: Eclesiásticos; OT: Otros
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4a
Número de museos y gestión

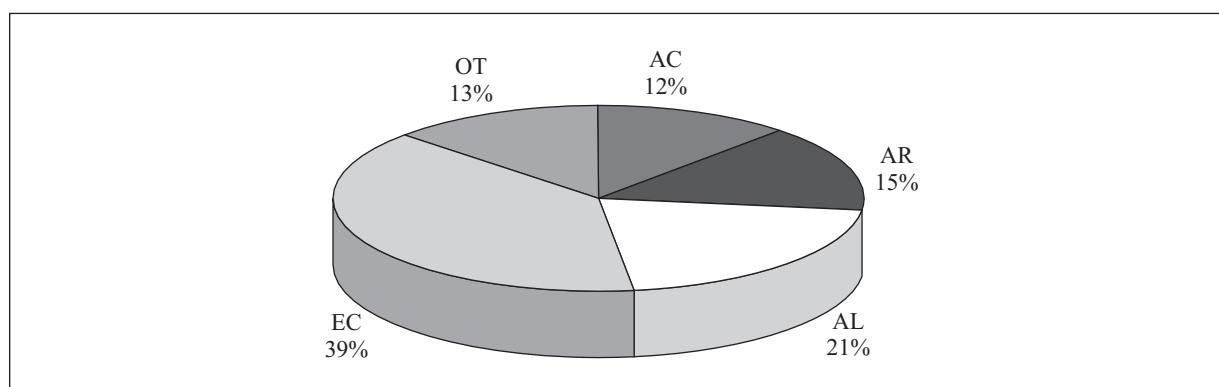
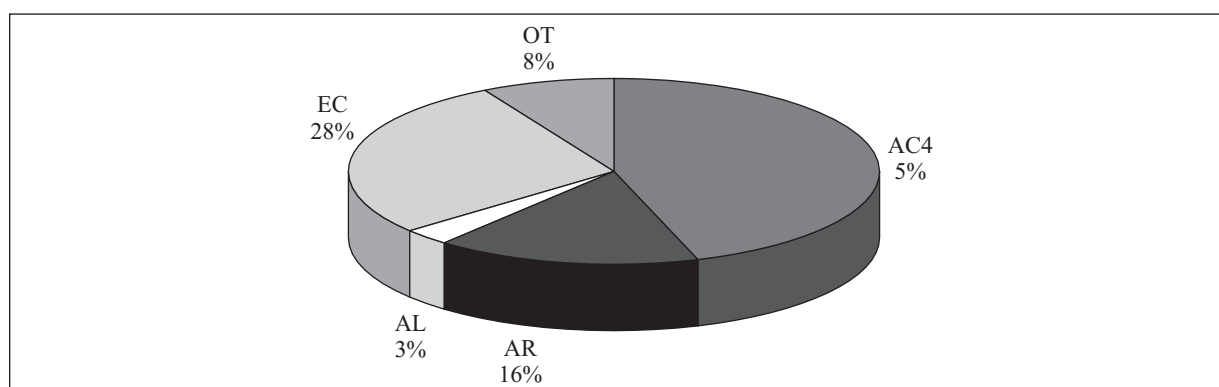


Gráfico 4b
Número de visitantes y gestión



te introducir un nuevo grupo referido, concretamente a los museos de Arte Sacro. Esta categoría tiene un carácter más bien artístico que museístico, pues en realidad los museos de este tipo podrían englobarse en el apartado de Bellas Artes. Sin embargo, dada la particularidad y extensión de este tipo de instalaciones en los museos de Castilla y León, se ha creído necesaria su consideración de forma aislada. En cualquier caso, un análisis más genérico implicaría la simple agregación de las dos categorías mencionadas. De esta forma, la clasificación utilizada es la siguiente (17):

- i) *Museos de Bellas Artes* (BA): museos para la exposición de obras de bellas artes (escultura, pintura) y otras artes aplicadas.
- ii) *Museos de Arte Sacro* (AS): colecciones basadas en las producciones artísticas relacionadas con la Iglesia o su historia.
- iii) *Museos de Arqueología e Historia* (ARH): aquellos museos cuya finalidad es presentar la evolución histórica de una región, país o provincia, durante un período determinado o a través de los siglos. Las colecciones provienen, en todo o en parte, de excavaciones, objetos históricos y vestigios. Se incluyen también, en este apartado, los museos militares.
- iv) *Museos Etnográficos y Antropológicos* (ET): museos que exponen materiales sobre la cultura, las estructuras

sociales, las creencias, las costumbres, las artes tradicionales, etc.

- v) *Museos Monográficos* (MO): museos que se ocupan de la exposición de todos los aspectos de un solo tema o sujeto. Se incluyen en este apartado los museos de ciencias naturales y los dedicados a algún personaje histórico.
- vi) *Museos Generales o Mixtos* (GE): museos que poseen colecciones mixtas y que no pueden ser identificados por una temática principal.

La clasificación de los museos regionales y sus visitantes, según su tipo de colección, puede comprobarse en el cuadro 5 y gráficos 5a y 5b. La distribución final es relativamente equitativa entre los distintos tipos, aun cuando cabe señalar, como cabría esperar, una cierta preeminencia de los museos de arte sacro y, por lo tanto, los de bellas artes en su acepción más genérica. La importancia de los museos monográficos es debida a la acumulación de algunos museos de carácter militar, así como los dedicados a personajes históricos. Los museos generales se corresponden, fundamentalmente, con determinados monasterios y museos provinciales, que acumulan colecciones muy variadas y todas de gran valor e interés y, por lo tanto, han debido clasificarse como museos mixtos. En cuanto a la relación de visitantes, de nuevo éstos se concentran en los de Bellas Artes y Generales, puesto que así han sido clasificados algunos de los museos pertenecientes al Patrimonio Nacional, que son los que acaparan el mayor número de visitantes, en términos relativos.

Cuadro 5
Distribución de museos y visitantes según tipo de museo

Tipo Museo	N.º Museos	% Museos	Conteo	N.º Visitantes	% Visit.	Vis./Cont.
BA	15	14,4	13	809.310	36,7	53.954
AS	34	32,7	25	361.302	16,4	10.626
AR	12	11,5	12	133.269	6,0	11.105
ET	18	17,3	12	5.444	0,2	302
MO	16	15,4	13	106.422	4,8	6.651
GE	9	8,7	9	792.213	35,9	88.023
Total	104	100,0	84	2.207.960	100,0	21.230

Notas: BA: Bellas Artes; AS: Arte Sacro; AR: Arqueológico e Histórico; ET: Etnográfico; MO: Monográfico; GE: General.
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5a
Número de museos y tipo de museo

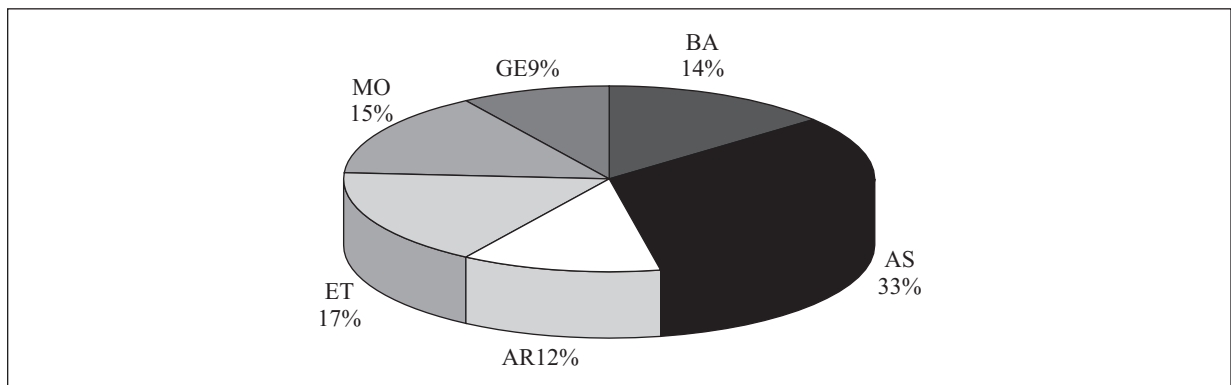
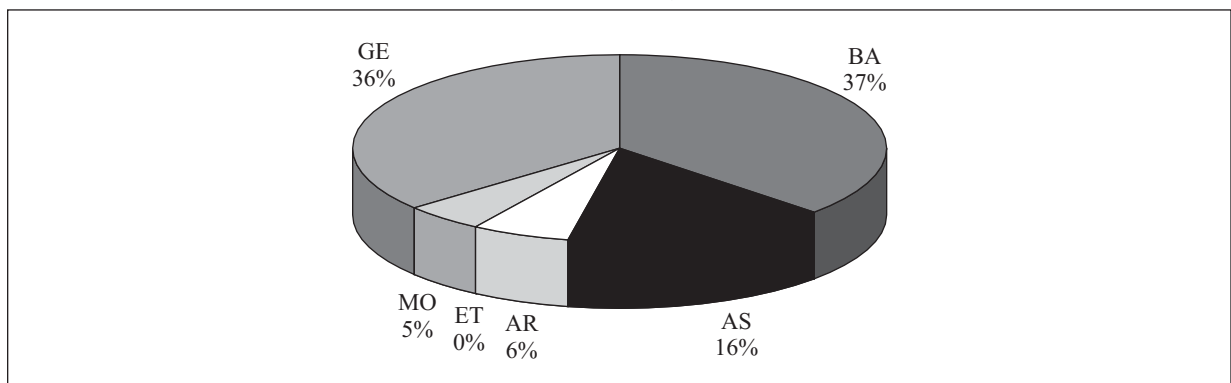


Gráfico 5b
Número de visitantes y tipo de museo



IV. ANÁLISIS DINÁMICO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA MUSEÍSTICA DE CASTILLA Y LEÓN

Corresponde, en este apartado, efectuar un estudio dinámico del mercado museístico a lo largo de los años considerados en la investigación, es decir, entre 1970-1997. Debe señalarse, a este respecto, que el período temporal es lo suficientemente amplio como para mostrar las tendencias fuertes de dicho mercado, sobre todo en la evolución de la oferta de museos, ya

que el análisis del flujo de visitantes deberá realizarse con una cierta cautela, debido a que no ha existido una implantación generalizada del sistema de conteo hasta fechas muy recientes.

Lo que no ofrece ninguna duda es el registro de los datos de la oferta, tanto en el proceso de creación de museos, como en la evolución de la oferta museística global, entendiéndose por tal, las ampliaciones de los museos que hayan supuesto un incremento neto del espacio expositivo y de las colecciones (18). A este respecto y, a la vista del cuadro 6 y gráfico 6a, cabe decir

Cuadro 6

Evolución de la oferta y demanda de museos en Castilla y León (1970-1997)

Año	Museo	Ofmus	Conteo	% C/M	Visit.
1970	49	49	13	26,5	244.739
1971	51	51	12	23,5	212.053
1972	51	52	12	23,5	235.934
1973	51	53	13	25,5	325.314
1974	54	57	13	24,1	304.543
1975	56	60	13	23,2	322.578
1976	56	60	14	25,0	410.736
1977	56	60	15	26,8	446.087
1978	58	62	17	29,3	492.557
1979	57	61	17	29,8	462.547
1980	59	65	18	30,5	506.059
1981	58	64	16	27,6	503.239
1982	57	63	15	26,3	549.991
1983	59	65	16	27,1	583.238
1984	61	68	17	27,9	585.813
1985	68	75	20	29,4	605.153
1986	72	80	26	36,1	644.171
1987	78	87	29	37,2	735.591
1988	81	92	34	42,0	764.369
1989	87	100	40	46,0	950.906
1990	90	103	46	51,1	1.503.433
1991	93	109	51	54,8	1.669.383
1992	93	110	55	59,1	1.756.331
1993	96	117	61	63,5	1.896.472
1994	100	123	69	69,0	2.103.301
1995	102	129	73	71,6	2.203.147
1996	103	137	75	72,8	2.110.797
1997	104	141	84	80,8	2.207.960

Notas: OFMUS: Museos más Ampliaciones; CONTEO: Museos con control de visitantes.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6a
Oferta de museos en Castilla y León

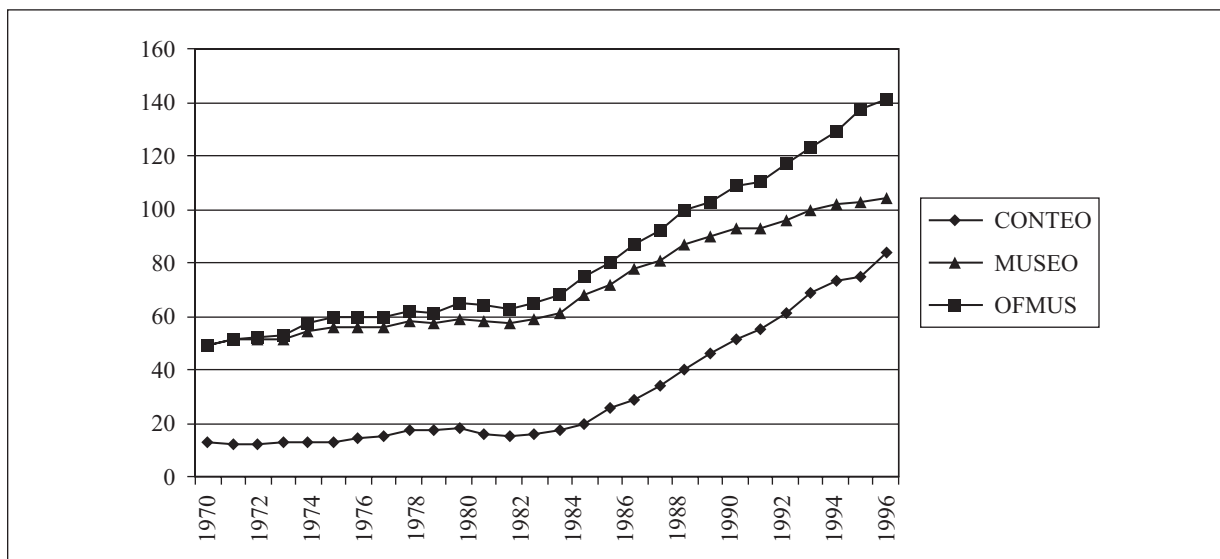
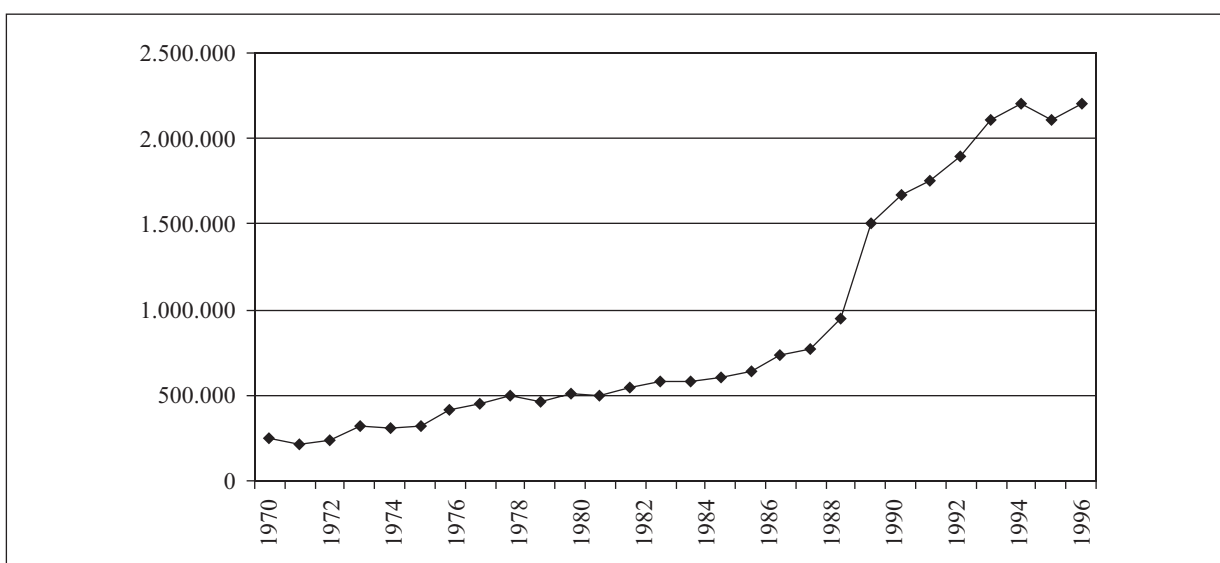


Gráfico 6b
Demanda de museos en Castilla y León



que el número de museos en la Comunidad Autónoma de Castilla y León se ha duplicado a lo largo del período considerado. Sin embargo, este crecimiento se ha producido, esencialmente, durante la década de los años 80, y, sobre todo, en la segunda mitad de la misma, en la que los museos crecieron más de un 50%. En consecuencia, el caso castellano-leonés no es ajeno al fenómeno de «fiebre museística de los años 80», del que hablan algunos expertos (Richards, 1996 y Benhamou, 1996).

Posteriormente, durante la década de los 90, el proceso de creación de museos vuelve a ralentizarse, pero no ocurre así con la oferta museística global (incluidas las ampliaciones), que sufre un despegue importante en esos años. Este hecho resulta lógico si pensamos que, siendo mayor el *stock* de museos, las posibilidades de ampliación también crecen. Sin embargo, dada la particularidad de este tipo de instituciones, que actúan con la ralentización típica de los organismos públicos, podemos admitir que el esfuerzo de ampliación sí que ha sido considerable y que el fenómeno de «creación de oferta museística» continúa de otro modo. La constatación de este hecho nos lleva a buscar las razones en el análisis de la demanda.

En este apartado, es decir, el estudio del flujo de visitantes, nos encontramos con las dificultades, ya consabidas, de que no ha existido siempre el hábito del control del público que acude a los museos (19) y, por lo tanto, la evolución de la demanda (gráfico 6b) seguramente no responde a la realidad. Esta es la razón por la que se ha efectuado un análisis particular de aquellos museos que, desde que existen o cuando se crean, siempre han dispuesto de un sistema de control de vi-

sitantes; y, de esta forma, poder comprobar fehacientemente las relaciones entre oferta y demanda de museos (20).

El gráfico 7 es bastante significativo a este respecto, pues se ha recogido, en la misma escala, la evolución del flujo de visitas, la creación de museos y la oferta museística global, con el objetivo de ilustrar mejor sus evoluciones. De esta forma podemos deducir que, el funcionamiento del mercado museístico, se asemeja al de cualquier otro mercado, en el que los impulsos de la demanda tiran de la oferta. En efecto, así lo podemos comprobar en la evolución de los museos y sus visitantes en Castilla y León, puesto que, desde finales de los años 70 y, sobre todo a lo largo de la década de los 80, los ritmos de crecimiento de la demanda son superiores al de creación de museos. La conclusión más relevante que podemos entresacar de este hecho se concreta en que el fenómeno de la «fiebre museística» de estos años está acompasado, si no impulsado, por el fuerte crecimiento de la afluencia del público a los museos.

Durante los años 90 existe la particularidad de que el ritmo de las ampliaciones de museos se acelera y se adecua al crecimiento de la demanda, mientras que la creación *ex novo* de museos sufre un pequeña ralentización. Este es un curioso ejemplo de cómo la oferta, en este caso, podríamos decir que genera su propia demanda; lo cual es comprensible en el mercado museístico, puesto que muchas de las ampliaciones efectuadas, tienen su origen en la realización de exposiciones monográficas o depósito de nuevas colecciones, que animan, en última instancia, nueva afluencia del público (21).

Cuadro 7
Oferta y demanda de museos (muestra seleccionada)

Año	Museo	Ofmus	Conteo	Visit.
1970	13	13	13	244.739
1971	13	13	12	212.053
1972	13	13	12	235.934
1973	13	14	13	325.314
1974	13	14	13	304.543
1975	13	14	13	322.578
1976	14	15	14	410.736
1977	15	16	15	446.087
1978	17	19	17	492.557
1979	17	20	17	462.547
1980	18	22	18	506.059
1981	16	20	16	503.239
1982	15	19	15	549.991
1983	16	20	16	583.238
1984	17	22	17	585.813
1985	19	24	19	601.953
1986	24	30	24	640.971
1987	25	32	25	716.068
1988	28	36	28	743.261
1989	32	42	32	896.683
1990	34	44	34	928.557
1991	36	49	36	965.337
1992	37	50	37	977.681
1993	41	55	41	1.082.052
1994	44	59	44	1.137.544
1995	46	64	46	1.269.208
1996	47	68	47	1.183.815
1997	49	71	49	1.241.081

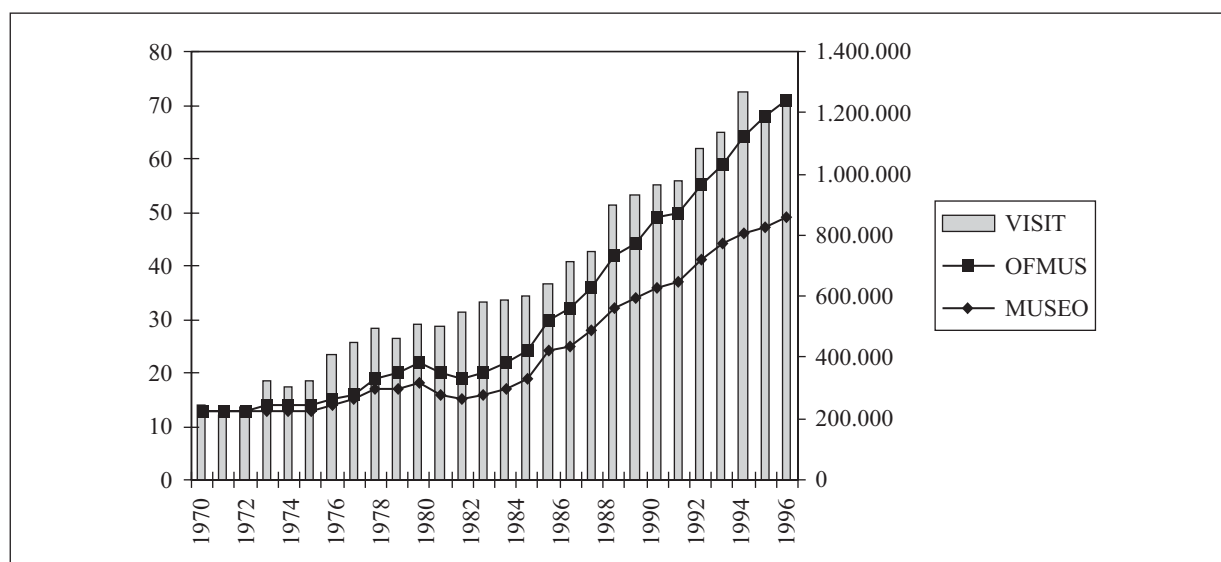
Notas: idem cuadro 6.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente resulta interesante observar el curso de creación de museos en virtud de su clasificación por titularidad, gestión y temática, con el fin de desentrañar cuáles son las razones que determinan tal evolución. A la vista de los gráficos 8 (a-b-c), podemos deducir lo siguiente:

- a) El crecimiento de los museos de Castilla y León se ha debido, esencialmente, a la generación constante de museos eclesíásticos y de la administración lo-

cal, mientras que los museos de titularidad y gestión estatal o regional, han permanecido relativamente estancados. Buena parte de estas ofertas se sitúan en núcleos de población de pequeña o mediana entidad, que han visto en la creación de estos museos, una forma de proteger y resguardar el patrimonio local y sus señas de identidad. Sin embargo, con esta acción están consiguiendo, también, consolidar una oferta turística no despreciable y que

Gráfico 7
Oferta y demanda de museos (encuesta seleccionada)



puede servir de actividad económica complementaria en un contexto eminentemente rural, con predominio del sector agrario.

- b) Podemos señalar dos grandes oleadas en el proceso de creación de museos en Castilla y León: una primera, durante los años 80, protagonizada por los tipos anteriormente citados y, probablemente, por las razones también aludidas; y, una segunda oleada, circunscrita a los años 90, donde aparecen con fuerza los museos privados y de fundaciones, con una gestión más empresarial, en un contexto claro de mercantilización de la cultura.

- c) La evolución de los museos por temática de las colecciones, nos indica la preeminencia de las de arte sacro y las etnográficas, lo cual se corresponde con el protagonismo en la evolución de los museos eclesiásticos y municipales. Sin embargo, también es destacable el crecimiento, en los últimos años, de los museos monográficos y de bellas artes (además de los museos militares encuadrados en la categoría de históricos), frente al estancamiento de los museos arqueológicos y generales; lo cual nos deja entender la tendencia de la demanda en la actualidad hacia la segmentación de los productos culturales.

Gráfico 8a
Evolución del número de museos por titularidad

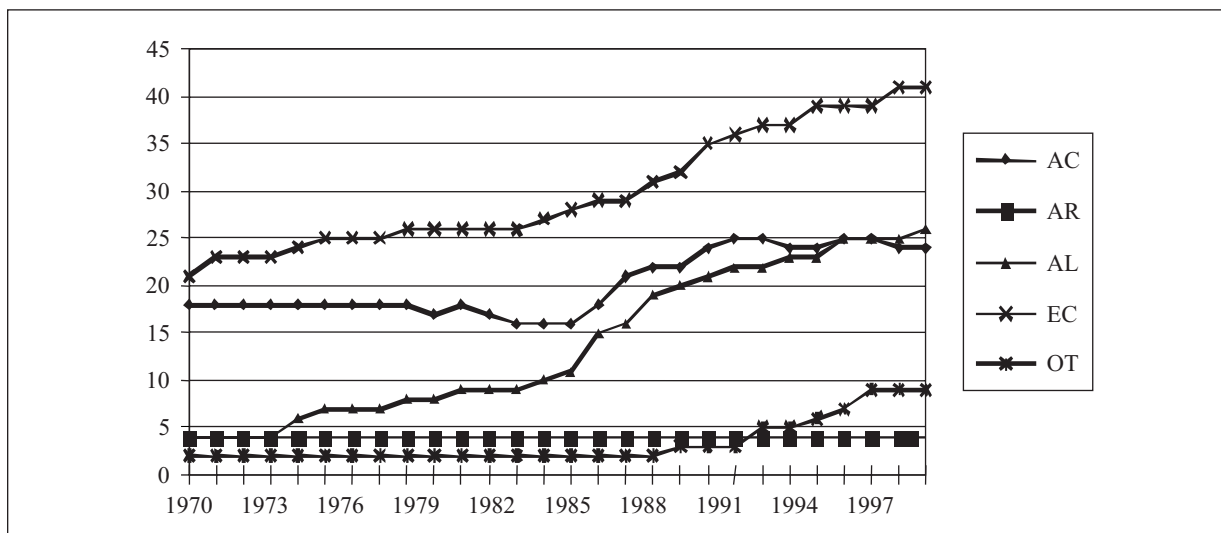


Gráfico 8b
Evolución del número de museos por gestión

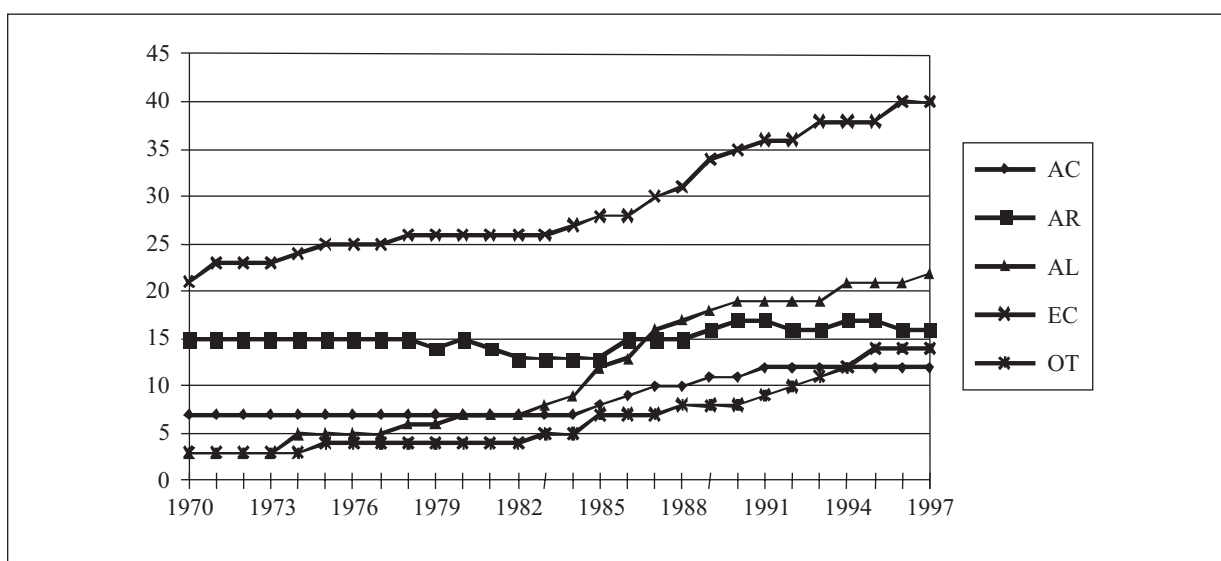
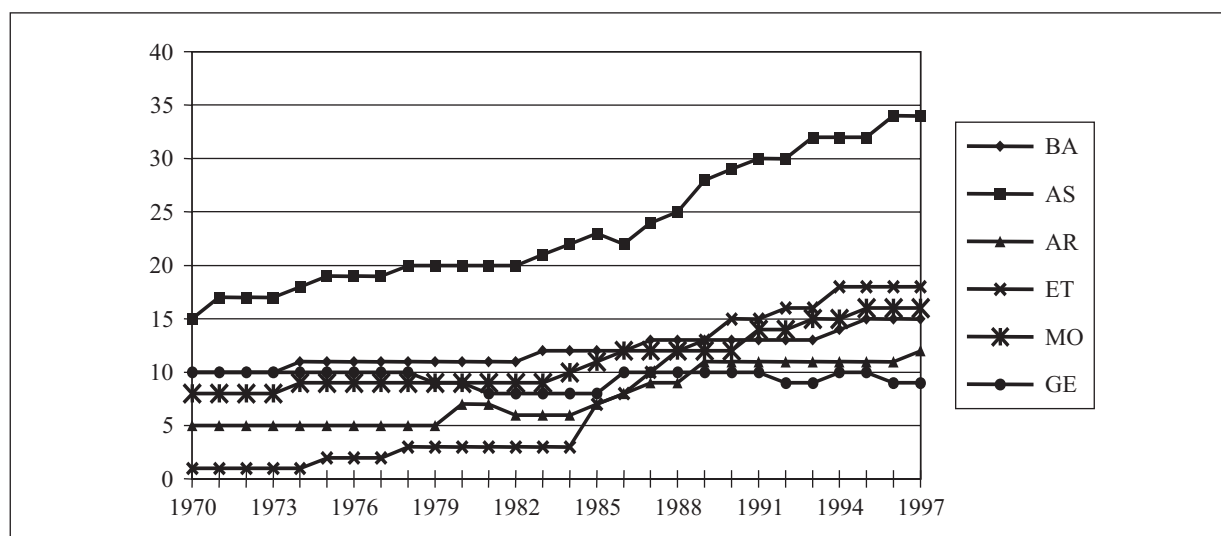


Gráfico 8c
Evolución del número de museos por tipo de museo



BIBLIOGRAFÍA

BARROS, C. P. (2000): «Economía de los museos: perspectivas de investigación y aplicaciones», en *Turismo cultural: el Patrimonio Histórico como fuente de riqueza* (HERRERO PRIETO, L. C., coord.), Valladolid, en Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp. 261-276.

BENHAMOU, F. (1996): *L'économie de la culture*, París, Editions La Découverte.

BIANCHI, F. y PARKINSON, M. (1993): *Cultural Policy and Urban Regeneration. The West European Experience*, Manchester, Manchester University Press.

BOURDIEU, P. y DARBEL, A. (1991): *The Love of Art: European Art Museums and Their Public*, Cambridge, Ed. Polity.

DELGADO RUIZ, M. (2000): «Trivialidad y trascendencia. Usos sociales y políticos del turismo cultural», en *Turismo cultural: el Patrimonio Histórico como fuente de riqueza* (HERRERO PRIETO, L. C., coord.), Valladolid, en Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, pp. 31-52.

DZIEMBOWSKA, J. y FUNCK, R. (2000): «Cultural Activities as a Location Factor in European Competition between Regions: Concepts and Some Evidence», en *Annals of Regional Science*, n.º 34, pp. 1-12.

GRAMPP, W. (1991): *Arte, Inversión y Mecenazgo. Un análisis económico del mercado del arte*, Barcelona, Ed. Ariel.

GÓMEZ RASCÓN, M. (1989): *Museos Eclesiásticos de Castilla y León*, Valladolid, Consejería de Educación y Cultura.

HARVEY, D. (1989): *The Condition of Postmodernity*, Oxford, Ed. Basil Blackwell.

HERRERO PRIETO, L. C. (1997): «Economía de la Cultura y el Ocio. Nuevas posibilidades para la Política Económica Regional», en *Mercurio. Revista de Economía y Empresa*, n.º 1, pp. 101-118.

HERRERO PRIETO, L. C. (coord.) (2000): *Turismo cultural: el Patrimonio Histórico como fuente de riqueza*, Valladolid, Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.

HERRERO PRIETO, L. C. (2001): «Economía del Patrimonio Histórico», en *Información Comercial Española*, n.º 792, pp. 151-168.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN (1995): *Guía Turística de Museos de Castilla y León*, León, Ed. Edileisa.

MINISTERIO DE CULTURA (1995): *Mapa de Infraestructuras, Operadores y Recursos Culturales*, Madrid, Ministerio de Cultura.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1996): *Museos Españoles. Datos Estadísticos (Anexo MIOR)*, Madrid, Ministerio de Educación y Cultura.

POMMEREHENE, W. y FREY, B. (1993): *La culture, a-t-elle un prix?*, París, Ed. Commentaire-Plon.

RICHARDS, G. (1996): *Cultural Tourism in Europe*, Oxon, Ed. CAB International.

RUIZ OLABUENAGA, J. I. (1997): «Economía y Ocio. El Mercado de la Cultura», en *Mercurio. Revista de Economía y Empresa*, n.º 1, pp. 11-24.

SANZ LARA, J. A. (2001): *Valoración del patrimonio cultural: análisis económico y estadístico. Aplicación al Museo Nacional de Escultura de Valladolid*, MIMEO, Valladolid, Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Valladolid.

SANZ PASTOR, C. (1990): *Museos y Colecciones de España*, Madrid, Ministerio de Cultura.

NOTAS

(1) Según un estudio auspiciado por la Comisión de la Unión Europea, las visitas relacionadas con el turismo cultural han crecido en Europa un 100% entre 1970 y 1991 (Richards, 1996).

(2) La utilización del factor cultural como determinante de las estrategias de desarrollo económico local y regional es una opción cada vez más contrastada y que sugiere análisis y planteamientos muy interesantes. Puede verse al respecto los trabajos de Bianchi y Parkinson (1993), Herrero (1997) y Dziembowska y Funck (2000).

(3) Puede consultarse a este respecto los trabajos de Grampp (1991), Pommerehne y Frey (1993), Barros (2000) y Sanz Lara (2001).

(4) En forma de rentas, ingresos, empleos directos y sus efectos multiplicadores; tanto para las ciudades de cierto tamaño urbano, como para municipios de

dimensión inferior, a través de la organización de rutas y *forfaits* culturales.

(5) Este estudio se realizó gracias a la financiación de la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León (Ref. EVA04/2000).

(6) Las fuentes utilizadas han sido, fundamentalmente, el Anexo MIOR sobre Museos Españoles del Ministerio de Educación y Cultura (1996), la 5.ª edición de la obra clásica sobre «Museos y Colecciones de España» de Sanz Pastor (1990), la Guía Turística de Museos de Castilla y León, publicada por la Junta de Castilla y León (1995), el libro sobre «Museos Eclesiásticos de Castilla y León» de Gómez Rascón (1989), los listados de subvenciones a Museos de la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León, y, por último, no han faltado algunas informaciones complementarias basadas en los conocimientos propios del equipo de investigación.

(7) Este criterio propio de selección de museos, nos ha implicado, a la postre, la recopilación de bastantes colecciones, generalmente en el ámbito municipal y eclesiástico, de interés irregular, sin un régimen de visitas estable y, mucho menos, con un sistema de control de visitantes, lo cual nos ha creado problemas en la estimación de la demanda de museos.

(8) A la fecha de cierre de la investigación se trataba de Clunia en Burgos, Navatejera en León, La Olmeda en Palencia, Numancia, Uxama y Tiermes en Soria y Petabonum en Salamanca

(9) Iglesia de San Martín de Frómista y San Juan de Baños en Palencia, la Veracruz en Segovia y San Baudelio de Berlanga, en Soria.

(10) Son los casos del Museo Zuloaga de Segovia, Diocesano de Palencia, Ildefonso Fierro de León, etcétera.

(11) El período temporal considerado para la investigación ha sido desde 1970 hasta 1997, un período suficientemente amplio como para detectar las tendencias fuertes de la oferta y la demanda de museos. Los museos preexistentes a 1970 aparecen, por tanto, como datos acumulados en esa fecha.

(12) El cuadro 1 y gráfico 1 nos ofrecen la distribución provincial de la base de datos original y el grado de respuesta de la encuesta

(13) Cabe decir que, salvo los Museos Catedráticos de León, Zamora y El Burgo de Osma, el resto de los Cabildos no han mostrado ninguna disposición en facilitar los datos requeridos.

(14) No dudamos, incluso, que la encuesta realizada en esta investigación haya fomentado la necesidad de controlar el número de visitas, tal y como ha sido atestiguado por muchas de las cartas recibidas.

(15) Ha de hacerse, nuevamente, la salvedad de que los datos referentes a la demanda, se refieren a un número de museos algo inferior a los registros de la oferta (84 frente a 104), es decir, sobre aquellos que llevan un control de visitantes.

(16) Obviamente, no constan todavía los Museos Regionales Etnográfico y de Arte Contemporáneo, de próxima creación.

(17) El criterio de asignación de un museo a cada categoría se ha basado en las informaciones contenidas en el MIOR (MEC, 1996) y el libro de Sanz Pastor (1990), así como los conocimientos propios del equipo de investigación. Muchos museos tienen colecciones de diversas temáticas, pero en todo

caso se ha procurado atender a la colección más representativa del museo.

(18) El anecdotario que se deduce de la explicación de muchos casos de ampliación, mejora, e, incluso, la creación de bastantes museos, es rica y variada; pero cabe resaltar que, en multitud de ocasiones, sobre todo en las colecciones pequeñas, esto se ha debido al esfuerzo y el empeño personal de determinadas personas, que han hecho constar el desamparo institucional en el que se han movido.

(19) Puede observarse, en el gráfico 6a, cómo la evolución de los museos que controlan el número de visitantes se ha ido acercando, sólo en los últimos años, a la curva de oferta de museos.

(20) Hemos de decir que, en esta cuestión, la muestra seleccionada es bastante significativa, pues se trata de 49 museos (cuadro 7), el 57% de los que ofrecen datos de visitantes y el 47% de la oferta global.

(21) Este hecho constituye, en realidad, el principal argumento de utilización del factor cultural como instrumento de actuación para el desarrollo económico y turístico.

LEGISLACIÓN ESTATAL

02/RD/0596 ES

Real Decreto 596/2002, de 28 de junio, por el que se regulan los requisitos que deben cumplirse para la proyección, construcción, puesta en servicio y explotación de las instalaciones de transporte de personas por cable / Ministerio de la Presidencia.

En: BOE.-N. 163, 9 julio 2002

02/RE/06-27 ES

Resolución de 27 de junio de 2002, de la Secretaría General de Turismo, por la que se declara de Interés Turístico Nacional la publicación que se señala [«Paseo por la lejanía, los estrechos pasos de la memoria»] / Administración del Estado.

En: BOE.-N. 203, 24 agosto 2002

02/RE/06-28 ES

Resolución de 28 de junio de 2002, de la Secretaría General de Turismo, por la que se declara de Interés Turístico Nacional la publicación que se señala [«Las empresas turísticas en la sociedad de la información»] / Administración del Estado.

En: BOE.-N. 203, 24 agosto 2002

02/RE/07-10 ES

Resolución de 10 de julio de 2002, de la Universidad Antonio de Nebrija, por la que se ordena la publicación de la modificación del plan de estudios conducente a la obtención del título oficial de Diplomado en Turismo / Administración del Estado.

En: BOE.-N. 205, 27 agosto 2002

02/RE/07-23 ES

Resolución de 23 de julio de 2002, de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, por la que se convocan becas «Turismo de España» 2002 para la realización de prácticas profesionales de especialización por españoles en España y en el extranjero / Ministerio de Economía.

En: BOE.-N. 212, 4 septiembre 2002

02/RE/07-23 ES

Resolución de 23 de julio de 2002, de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, por la que se convocan las becas «Turismo de España-2002» para españoles para la realización de tesis doctorales / Administración del Estado.

En: BOE.-N. 212, 4 septiembre 2002

COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Andalucía

02/DR/0202 AN

Decreto 202/2002, de 16 de julio, de oficinas de Turismo y de la Red de Oficinas de Turismo de Andalucía / Comunidad Autónoma de Andalucía, Consejería de Turismo y Deporte.

En: BOJA.-N. 85, 20 julio 2002

02/DR/0214 AN

Decreto 214/2002, de 30 de julio, regulador de los guías de turismo de Andalucía / Comunidad Autónoma de Andalucía, Consejería de Turismo y Deporte.

En: BOJA.-N. 91, 3 agosto 2002

02/OR/07-12 AN

Orden de 12 de julio de 2002, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en materia de promoción turística para Entidades y Asociaciones Locales de carácter supramunicipal y se efectúa su convocatoria para el ejercicio 2002 / Comunidad Autónoma de Andalucía, Consejería de Turismo y Deporte.

En: BOJA.-N. 97, 20 agosto 2002

02/OR/07-23 AN

Orden de 23 de julio de 2002, por la que se regula el calendario para impartir las enseñanzas de Técnico de Empresas y Actividades Turísticas en centros de enseñanzas especializadas de turismo en la Comunidad Autónoma de Andalucía / Consejería de Turismo y Deporte.

En: BOJA.-N. 95, 13 agosto 2002

02/RE/07-10 AN

Resolución de 10 de julio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística, por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía la Semana Santa de Morón de la Frontera (Sevilla) / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 112, 24 septiembre 2002

02/RE/07-10 AN

Resolución de 10 de julio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística, por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía la Semana Santa de Sanlúcar de Barrameda (Cádiz) / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 112, 24 septiembre 2002

02/RE/07-10 AN

Resolución de 10 de julio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística, por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía las Fiestas del Rosario de Carrión de los Céspedes (Sevilla) / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 112, 24 septiembre 2002

02/RE/06-04 AN

Resolución de 4 de junio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística, por la que se hace pública la declara-

ración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía a la Festividad de la Virgen de los Desamparados del Saliente de Albox (Almería) / Comunidad Autónoma de Andalucía, Consejería de Turismo y Deporte.

En: BOJA.-N. 90, 1 agosto 2002

02/RE/06-04 AN

Resolución de 4 de junio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía el Paso de las Hermandades del Rocío por el Vado de Quema de Aznalcázar (Sevilla) / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 90, 1 agosto 2002

02/RE/06-18 AN

Resolución de 18 de junio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística, por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía las Fiestas en Honor de la Virgen de los Remedios de Cártama (Málaga) / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 90, 1 agosto 2002

02/RE/06-25 AN

Resolución de 25 de junio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promoción Turística, por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía a la Semana Santa de Martos (Jaén) / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 90, 1 agosto 2002

02/RE/06-25 AN

Resolución de 25 de junio de 2002, de la Dirección General de Fomento y Promo-

ción Turística, por la que se hace pública la declaración de Fiesta de Interés Turístico Nacional de Andalucía el Festival de Verdiales Ermita de las Cruces / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 90, 1 agosto 2002

02/RE/07-29 AN

Resolución de 29 de julio de 2002, de la Dirección General de Planificación Turística, por la que se amplía el plazo de resolución del procedimiento general de concesión de ayudas para la realización de tesis doctorales en materia de turismo, convocadas mediante Resolución que se cita / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-n. 97, 20 agosto 2002

02/RE/07-29 AN

Resolución de 29 de julio de 2002, de la Dirección General de Planificación Turística, por la que se amplía el plazo de resolución del procedimiento general de concesión de subvenciones para la formación en materia turística, convocadas mediante la Resolución que se cita / Comunidad Autónoma de Andalucía.

En: BOJA.-N. 97, 20 agosto 2002

Principado de Asturias

02/DR/0092 AS

Decreto 92/2002, de 11 de julio, de Turismo Activo / Comunidad Autónoma de Asturias, Consejería de Industria, Comercio y Turismo.

En: BOPA.-N. 173, 26 julio 2002

En: BOPA.-N. 230, 3 octubre 2002 (Corrección de errores)

02/DR/0116 AS

Decreto 116/2002, de 5 de septiembre, de albergues turísticos / Comunidad Autónoma de Asturias, Consejería de Industria, Comercio y Turismo.

En: BOPA.-N. 227, 30 septiembre 2002

Illes Balears

02/DR/0115 BA

Decreto 115/2002, de 13 de septiembre, por el cual se modifica el Decreto 147/2001, de 21 de diciembre, de creación y regulación del Consejo Asesor de Turismo de les Illes Balears, modificado por el Decreto 57/2002, de 12 de abril / Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, Consejería de Turismo.

En: BOCAIB.-N. 113, 19 septiembre 2002

Canarias

02/LE/0006 CA

Ley 6/2002, de 12 de junio, sobre medidas de ordenación territorial de la actividad turística en las islas de El Hierro, La Gomera y La Palma / Presidencia del Gobierno.

En: BOCA.-N. 89, 1 julio 2002

02/DR/0083 CA

Decreto 83/2002, de 24 de junio, de aprobación inicial de las Directrices de Ordenación General y de las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias / Comunidad Autónoma de Canarias, Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente.

En: BOCA.-N. 89, 1 julio 2002

Cantabria

02/DR/0095 CN

Decreto 95/2002, de 22 de agosto, de Ordenación y Clasificación de Campamentos de Turismo en Cantabria / Comunidad Autónoma de Cantabria, Consejo de Gobierno.

En: BOC.-N. 170, 4 septiembre 2002

Castilla y León

02/OR/07-22 CL

Orden de 22 de julio de 2002, de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, por la que se declaran «Fiestas de Interés Turístico de Castilla y León»: Los Carnavales de la Bañeza (León), Los Carochos de Riofrío de Aliste (Zamora), La Bajada del Ángel de Peñafiel (Valladolid) / Consejería de Industria, Comercio y Turismo.

En: BOCL.-N. 154, 9 agosto 2002

Cataluña

02/LE/0013 CT

Ley 13/2002, de 21 de junio, de turismo de Cataluña / Comunidad Autónoma de Cataluña, Presidencia de la Generalidad.

En: DOGC.-N. 3669, 3 julio 2002

02/DR/0208 CT

Decreto 208/2002, de 1 de agosto, por el que se modifican los artículos 1 y 2 del Decreto 145/1981, de 3 de junio, estableciendo premios y galardones en reconocimiento y estímulo de actuaciones en favor del fomento del turismo / Comunidad Autónoma de Cataluña, Consejería de Industria, Comercio y Turismo.

En: DOGC.-N. 3694, 7 agosto 2002

02/RE/2634 CT

Resolución ICT/2634/2002, de 16 de septiembre, de convocatoria de premios de Promoción Turística del Consorcio Turismo de Cataluña para el año 2002 / Comunidad Autónoma de Cataluña.

En: DOGC.-N. 3634, 25 septiembre 2002

Extremadura

02/OR/08-02 EX

Orden de 2 de agosto de 2002, por la que se convocan subvenciones para el fomento de Fiestas de Interés Turístico de Extremadura / Comunidad Autónoma de Extremadura, Consejería de Obras Públicas y Turismo.

En: DOE.-N. 96, 20 agosto 2002

Galicia

02/OR/06-19 GA

Orden de 19 de junio de 2002 por la que se anuncian subvenciones para la mejora de establecimientos de cafeterías, cafés y bares / Comunidad Autónoma de Galicia, Consellería de Cultura, Comunicación Social y Turismo.

En: DOG.-N. 126, 2 julio 2002

02/RE/07-04 GA

Resolución de 4 de julio de 2002 por la que se ordena la publicación del acuerdo del Consejo de la Xunta de Galicia de 27 de junio de 2002 por el que se declara fiesta de Galicia de interés turístico en la provincia de Pontevedra la Fiesta del Carnero al Espeto de Moraña / Comunidad Autónoma de Galicia, Consellería de Cultura, Comunicación Social y Turismo.

En: DOG.-N. 140, 22 julio 2002

La Rioja

02/DR/0048 RI

Decreto 48/2002, de 13 de septiembre, por el que se modifica el Decreto 13/2001, de 1 de febrero, por el que se regula el Consejo de Turismo de La Rioja / Comunidad Autónoma de La Rioja, Consejería de Turismo y Medio Ambiente.

En: BOR.-N. 113, 17 septiembre 2002

02/OR/0016 RI

Orden 16/2002, de 18 de junio, del Consejero de Turismo y Medio Ambiente, por la que se regula el régimen de subvenciones por la realización de programas de implantación de sistemas de calidad que conduzcan a la obtención de la Marca de Calidad Turística Española / Comunidad Autónoma de La Rioja.

En: BOR.-N. 82, 6 julio 2002

02/OR/0017 RI

Orden 17/2002, de 18 de junio, del Consejero de Turismo y Medio Ambiente, por la que se regula el régimen de subvenciones para inversiones de pequeñas y medianas empresas en materia turística / Comunidad Autónoma de La Rioja.

En: BOR.-N. 82, 6 julio 2002

02/OR/0018 RI

Orden 18/2002, de 18 de junio, del Consejero de Turismo y Medio Ambiente por la que se regula el régimen de subvenciones para inversiones de mejora y ampliación en casas rurales autorizadas / Comunidad Autónoma de La Rioja.

En: BOR.-N. 82, 6 julio 2002

02/OR/0019 RI

Orden 19/2002, de 18 de junio, del Consejero de Turismo y Medio Ambiente, por la que se regula el régimen de subvenciones a la nueva construcción, rehabilitación y equipamiento de inmuebles para habilitados como casas rurales / Comunidad Autónoma de la Rioja.

En: BOR.-N. 82, 6 julio 2002

02/OR/0027 RI

Orden 27/2002, de 5 de septiembre, del Consejero de Turismo y Medio Ambiente, por la que se convoca y regula la concesión de subvenciones para inversiones destinadas a obras de carácter turístico que realicen los Entes Públicos / Comunidad Autónoma de La Rioja.

En: BOR.-N. 109, 7 septiembre 2002

Comunidad de Madrid

02/LE/0002 MA

Ley 2/2002, de 19 de junio, de Evaluación Ambiental de la Comunidad de Madrid / Presidencia.

En: BOCM.-N. 154, 1 julio 2002

02/OR/4418 MA

Orden 4418/2002, de 11 de julio, de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, por la que se convocan becas para la realización de prácticas en las Oficinas de Turismo de la Comunidad de Madrid.

En: BOCM.-N. 169, 18 julio 2002

02/OR/6419 MA

Orden 6419/2002, de 20 de agosto, de la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica, por la que se regula la concesión de ayudas cofinanciadas por el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola y contempladas en el Programa de Desarrollo y Diversificación económica de las zonas rurales (PRODER) en los años 2002 a 2006 gestionadas a través de Grupos de Acción Local, en la Comunidad de Madrid.

En: BOCM.-N. 205, 29 agosto 2002

Región de Murcia

02/OR/02-22 MU

Orden de la Consejería de Turismo y Ordenación del Territorio, de modificación de la Orden de 22 de febrero de 2002 por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones a entidades locales con destino a infraestructuras y equipamientos turísticos con cargo al programa 751D de la Dirección General de Infraestructuras de Turismo de los Presupuestos Generales de la Región de Murcia para el año 2002 / Comunidad Autónoma de Murcia.

En: BORM.-N. 222, 24 septiembre 2002

02/OR/06-28 MU

Orden de 28 de junio de 2002 de la Consejería de Turismo y Ordenación del Territorio, por la que se declara como fiesta de interés turístico regional a la denominada «Fiesta de Sodales Ibero Romanos de Fortuna» / Comunidad Autónoma de Murcia.

En: BORM.-N. 159, 11 julio 2002

País Vasco

02/RE/07-12 PV

Resolución de 12 de julio de 2002, de la Viceconsejera de Turismo, por la que se hace público el aumento de los recursos destinados para la concesión de ayudas establecido en el Programa de Promoción y Comercialización Turística / Comunidad Autónoma del País Vasco.

En: BOPV.-N. 155, 19 agosto 2002

Comunidad Valenciana

02/DR/0119 VA

Decreto 119/2002, de 30 de julio, del Gobierno Valenciano, Regulador de los Campamentos de Turismo de la Comunidad Valenciana / Comunidad Autónoma Valenciana, Presidencia de la Generalidad.

En: DOGV.-N. 4307, 5 agosto 2002

CURSOS, CONGRESOS Y SEMINARIOS

Este apartado recoge una breve reseña de Congresos, Cursos, Seminarios o Reuniones de próxima celebración que pudieran ser de interés para empresarios del sector o para personas interesadas en el estudio del Turismo. Todas las comunicaciones sobre acontecimientos de esta naturaleza deben ser enviados a la dirección de la Revista especificando el nombre del evento, lugar y fecha de realización, entidad organizadora, temática y dirección y teléfono de contacto para obtener mayor información. Se recomienda que, siempre que sea posible, se adjunte también el programa provisional o definitivo.

Turismo e Internacionalización.

Madrid, España, 2 de julio del 2002

Información:

Cámara de Comercio e Industria de Madrid

Tel.: (91) 538 35 93 / 35 44

Fax.: (91) 538 36 77

E-mail: rin4@camaramadrid.es

Website: www.camaramadrid.es

AIEST 2002 (Internacional Association of Scientific Experts in Tourism) .

«Air Transport and Tourism».

Salvador de Bahía, Brasil, del 18 al 23 de agosto del 2002

Información:

Portte Eventos

Av. Tancredo Neves, 1222

Edificio Empresarial Catabas

Tower / s.303

CEP 41820-020 Salvador de Bahía, Brasil

Tel.: (55) 71 341-3024

Fax.: (55) 71 341-2519

E-mail: portte@portte.com.br

Website: www.portte.com.br

V Foro de Desarrollo e Integración Turística de Centroamérica y República Dominicana - «Turismo como Instrumento de Integración y Desarrollo Municipal».

Ciudad de Panamá, Panamá, del 19 al 21 de agosto del 2002

Información:

Jannice de Caballeros

Subsede en Panamá

Tel.: (507) 317 0325/27

Fax.: (507) 314-0322

E-mail: parlacen@sinfo.net

janni09@hotmail.com

Valeska Dávila

Comisión de Turismo

Parlamento Centroamericano

Tel.: (502) 3390466/72

Fax.: (502) 3390476

E-mail: comasoc@parlacen.org.gt

Website: www.parlacen.org.gt

12^{ème} université d'été du tourisme rural - Le Tourisme rural á l'heure des NTIC.

Aurillac, Francia, 27,28 y 29 de agosto del 2002

Información:

Source, Centre National de Ressources du Tourisme Rural

Enita - 63370 Lempdes, Francia

Tel.: 04 73 98 13 16

Fax.: 04 73 93 13 68

E-mail: source@enitac.fr

Website: www.cnrter.asso.fr

Tourism Research 2002.

Cardiff, Wales, United Kingdom, del 4 al 7 de septiembre del 2002

Información:

Claire Haven

Welsh School of Hospitality, Tourism
And Leisure Management

University of Wales Institute, Cardiff
Colchester Avenue

CARDIFF CF23 9XR, United Kingdom

Tel.: (44) 29 2041 6320

Fax.: (44) 29 2041 6390

E-mail: tourismresearch2002@uwic.ac.uk

Website:

www.uwic.ac.uk/tourismresearch2002

**Workshop on Tourism Statistics for
Developing the TSA.**

Madrid, España, del 8 al 13 de septiembre del 2002

Información:

WTO/OMT

Statistics and Economic Measurement of
Tourism

Calle Capitán Haya, 42
28020 Madrid, España

Website:

[www.world-tourism.org/frameset/frame
statistics.html](http://www.world-tourism.org/frameset/framestatistics.html)

**IV Congreso Mundial de la Gastronomía
y el Vino.**

Sevilla, España, del 18 al 22 de septiembre del 2002

Información:

Marina Parrilla Montero

IV Congreso Mundial de la Gastronomía y
el Vino

Sto. Domingo de la Calzada, 3

41018 Sevilla, España

Tel.: (34) 954 051 476

Fax.: (34) 954 501 124

E-mail: maparrilla@gastrovinos.com

Website: www.gastrovinos.com

**XXV Congreso Americano de Prensa
Turística.**

Medellín, Colombia, del 25 al 27 de
septiembre del 2002

Información:

ACOPET

Apartado Aéreo 3139

Medellín, Colombia

Tel.: (57) 4 2683609

Fax.: (57) 4 2683051

E-mail: dhlopez@epm.net.co

**Guadalajara 2002 - 3er Congreso
Nacional de Turismo.**

Guadalajara, Jalisco, México, del 25 al 28
de septiembre del 2002

Información:

AMPYTTAC

Manuel Cambre # 1785-9

Col. Villa Señor

CP 44620 GUADALAJARA

Jalisco, México

Tel.: (52) 33 33423412

Fax.: (52) 33 38272572

E-mail: ampyttac@hotmail.com