

# Plan de Desarrollo Turístico de una Zona

\*Lluís Pujol Marco

En el presente artículo se describen las principales consecuencias que, para la concepción del producto turístico existente, representan los cambios producidos en la demanda turística. Ello plantea la necesidad de desarrollar nuevos destinos turísticos, preferentemente en áreas de interior, que se adecuen a la nueva demanda cambiante. Esta nueva consideración del mercado no puede proponerse mediante las metodologías vigentes hasta la fecha. En este documento se plantea y se describe con profundidad un instrumento que permite plantear este desarrollo mediante una planificación estratégica adecuada. Definimos esta herramienta como **Plan de Desarrollo Turístico de una Zona**, una metodología innovadora que utiliza el diagnóstico estratégico bajo un enfoque de mercado, basado en la identificación de mercados turísticos diferenciados. Plan de desarrollo que tiene su máxima expresión en el **plan de actuación global** (conjunto de acciones que representa la culminación del proceso de análisis y posibilita la puesta en marcha del modelo de desarrollo turístico).

---

\*Lluís Pujol Marco es Economista y Consultor Senior del Departamento de Estudios Económicos de CONSULTUR, Consultores Turísticos, S.A.

## 1. Introducción, Cambios en la Demanda Turística

El comportamiento de los turistas como consumidores de servicios turísticos ha evolucionado, para ser más exactos, ha madurado. El europeo, y el español lo es, ha iniciado un cambio sin retorno hacia su liberación como viajero y consumidor de ocio.

Ayer, el consumidor de servicios turísticos era inexperto: le bastaba con la playa y el sol y unos precios muy competitivos en términos absolutos. Sin embargo, hoy el consumidor de servicios turísticos tiene experiencia como tal, es exigente y percibe claramente los productos que no le satisfacen, aquellos productos masificados y estándar. Los estudios más recientes informan no sólo del debilitamiento del turismo de sol y playa en Europa (hasta ahora el 50% de los destinos vacacionales) y de la reducción de sus estancias medias, también nos advierten sobre el progresivo distanciamiento del consumidor de aquellas vacaciones que le convertían en un ser cautivo y pasivo de programas de viaje masificados, restrictivos y hacia destinos medioambiental y sensorialmente deteriorados.

Los cambios en los deseos de los turistas harán cada vez más importantes todos los aspectos relacionados con la estética, el cuidado del entorno, y la existencia de zonas verdes y espacios protegidos. Aumentan los flujos de demanda relacionados con el contacto con la naturaleza y el trabajo manual, como consecuencia de la cada vez mayor urbanización y tecnificación de la mayoría de los mercados emisores. Esta tendencia se refleja en forma «light» (paseos por la montaña, talleres de artesanía...) y en forma «hard» (turismo de aventura, cursos de supervivencia...).

Este «nuevo consumidor» de servicios turísticos exigirá unos estándares de calidad elevados. El nivel de conocimiento acerca de los destinos turísticos y de la

oferta de que éstos disponen ha aumentado considerablemente, y aumentará aún más, en los próximos años. Consecuentemente, el turista dispondrá de un mayor abanico de posibilidades.

El turista ya no puede ser tratado de manera estándar, sino que debe considerarse la existencia de diversos segmentos de mercado que se irán fragmentando de forma más y más clara, originando tipologías cada vez más diferenciadas de consumidores turísticos con sus correspondientes normas de comportamiento. La oferta debe recoger esta tendencia y modular su producto y su programa de comunicación de forma que permita satisfacer a las distintas tipologías de consumidores.

Teniendo presente este conjunto de cambios en el entorno introducidos de manera genérica, una primera reacción, lógica desde el punto de vista de la responsabilidad que se soporta en un cargo público, es la de plantearse la búsqueda de un «renovado» producto turístico español. Es decir, un planteamiento estratégico en el que se debe considerar el desarrollo de nuevas oportunidades.

Este planteamiento estratégico debe girar en torno a una idea: «Impulsar el desarrollo de una manera planificada»

Para el desarrollo de zonas «vírgenes» cualquier proceso de investigación debe englobarse en una planificación que determine, con una visión estratégica, los objetivos, intermedios primero y finales más adelante, y los mecanismos que permitan alcanzar dichos objetivos.

El presente artículo plantea una herramienta para cubrir esta función, el **Plan de Desarrollo Turístico**, metodología preferentemente indicada para aplicar en aquellas zonas con un desarrollo bajo o nulo de la industria turística.

## 2. Plan de Desarrollo Turístico. Una Metodología Innovadora

El objetivo de dicho análisis es la definición de la estrategia turística de una zona<sup>(1)</sup>, de las líneas de actuación a largo plazo y el diseño de un plan de actuación detallado y preciso a corto y medio plazo. En este sentido se presta especial atención a las acciones a desarrollar durante la primera de las fases del Plan de Actuación.

Merece especial énfasis la metodología empleada para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico, el Diagnóstico Estratégico bajo un enfoque de mercado.

El importante desarrollo del sector turístico, y la consiguiente aparición de ofertas turísticas diferenciadas dirigidas a grupos de individuos con nuevas motivaciones y una mayor experiencia, implica una creciente fragmentación de lo que a nivel genérico podríamos denominar «mercado global turístico» (aspecto ampliamente comentado en la introducción del presente documento). Por ello, resulta necesario huir de planteamientos generalistas que ignoren las diferentes realidades del sector turístico y en cambio, sí resulta imprescindible un análisis detallado que permita un tratamiento específico de las diferentes motivaciones y preferencias de los turistas de manera que sea posible el desarrollo de productos exitosos y adecuados a las expectativas de los visitantes potenciales.

Esta es la razón por la que, en el diagnóstico estratégico del turismo dentro del Plan de Desarrollo Turístico, se utiliza un enfoque de mercado<sup>(2)</sup>, o mejor dicho de «mercados», analizando de manera independiente la posición estratégica de la zona objeto del estudio en cada uno de ellos y posibilitando por lo tanto, no sólo la definición de una estrategia global turística, sino también de estrategias específicas por mercados.

La identificación y tratamiento diferenciado de los mercados, no sólo debe entenderse como una herramienta que ayude a conseguir una mayor profundidad y claridad en el análisis. En sí misma, la propia definición de los diferentes mercados, es

una importante opción estratégica desde el punto de vista de la planificación turística de una zona, reconociendo la heterogeneidad de dichos mercados y la necesidad de desarrollo de productos adecuados a sus necesidades particulares, permitiendo fijar objetivos específicos para cada uno de ellos.

Por otra parte, la diferenciación entre mercados tiene una importante implicación en la planificación, ya que supone el reconocimiento de la existencia de diferentes Unidades Estratégicas de Planificación Turística, es decir grupos de productos turísticos dirigidos a mercados distintos y con competidores específicos.

Asimismo, es importante destacar que el enfoque metodológico presentado difiere sustancialmente del tradicional, en cuanto se considera a los criterios geográficos de clasificación de los visitantes potenciales, no como criterios de definición de mercados, sino como posibles criterios de segmentación.

El diagnóstico estratégico del sector turístico de una zona se realiza considerando los siguientes aspectos:

- Evaluación del producto turístico de la zona. Análisis de los puntos fuertes y débiles del producto turístico que pueden condicionar su posición competitiva en cada uno de los mercados. Corresponde a lo que tradicionalmente se denomina «análisis interno» en el diagnóstico estratégico.
- Factores clave del éxito en cada uno de los mercados turísticos. Se considera como factores clave del éxito a aquellos aspectos fundamentales en la gestión, que se constituyen en requisito necesario para disponer de una adecuada posición competitiva en el mercado analizado. La evaluación de dichos «factores clave del éxito» es lo que permite diagnosticar con mayor eficacia la importancia de los puntos fuertes y débiles detectados, indicando cuales tienen carácter crítico y por lo tanto deben ser considerados de manera prioritaria en la política turística.

- Riesgos y oportunidades en cada mercado. Fruto del análisis externo, implica la identificación de aquellas variaciones de los elementos del entorno (es decir incontrolables desde el punto de vista del planificador) que pueden alterar la situación competitiva en cada mercado. Entre otros aspectos adquieren especial importancia en este análisis externo los cambios en la evolución de los mercados, modificación de preferencias, corrientes de opinión pública, situación de la competencia, cambios en las tecnologías de comercialización, etc. Es preciso señalar que la distinción entre un riesgo y una oportunidad es en muchos casos maniquea. Riesgos detectados con la suficiente anticipación pueden convertirse en oportunidades si generan acciones correctoras antes que la competencia. Por el contrario, las oportunidades no reconocidas a tiempo y por lo tanto no aprovechadas suponen una fuerte amenaza, a largo plazo, a la situación competitiva del producto turístico. Riesgos y oportunidades son, por tanto, dos caras de una misma moneda que deben ser objeto de profunda reflexión en la planificación estratégica, que debe estar siempre caracterizada por su anticipación respecto al medio y largo plazo. Por último, baste añadir que se consideran aquellos factores de riesgo y oportunidad que afectan de manera más directa a la zona en cuestión, siguiéndose por tanto un criterio *selectivo*, no de *exhaustividad*.

La justificación de estos cambios en la metodología, y de estas innovaciones en el análisis, estriba en las ventajas de la aplicación del método del diagnóstico estratégico con un enfoque de mercado aplicado al sector turístico. Estas ventajas son:

- Permite adaptar los servicios a las necesidades latentes que presentan los consumidores potenciales, así como desarrollar nuevos productos anticipándose a las nuevas tendencias del mercado.
- Permite procesos de retroalimentación que optimizan la evaluación de alternativas y el diseño de estrategias.

- Permite plantear acciones concretas, puntuales y temporalizadas, que aportan «luz» a las estrategias de desarrollo.
- Es un instrumento capaz de coordinar los intereses públicos y privados inherentes al desarrollo turístico de cualquier zona.
- Da coherencia a las acciones en el tiempo y optimiza los recursos empleados.

### **3. Esquema y Contenido de un Plan de Desarrollo. Algunos Ejemplos**

#### **3.1. Esquema y contenido de un plan de desarrollo**

El objetivo del Plan es la definición de la estrategia de desarrollo turístico, que se lleva a cabo mediante la implementación de un conjunto de actuaciones a corto, medio y largo plazo (Plan de Actuación Global). Este conjunto de acciones representa la culminación del proceso de análisis y posibilita la puesta en marcha del modelo de desarrollo turístico.

El Plan debe prestar especial atención a las actuaciones a corto plazo, desarrollando un programa específico y detallado en un período que podría situarse entorno a los dos años vista. En las actuaciones a medio y largo plazo se establecen los objetivos finales e intermedios y el tipo de acciones a realizar en base al modelo de desarrollo turístico seleccionado. La selección de un modelo de desarrollo turístico constituirá el elemento clave en la definición del plan de actuación, ya que debe ser el elemento vertebrador que dé coherencia al Plan propuesto.

Por otra parte, debe tomarse como punto de partida un diagnóstico estratégico de la posición en los mercados turísticos de la zona. Dicho diagnóstico estratégico permitirá, a partir de los puntos fuertes y débiles, valorando su relación con los principales riesgos y oportunidades derivados de los cambios en el entorno, determinar las diferentes alternativas estratégicas

en cada mercado.

Precisamente, es en este punto donde el Plan se desarrolla según una metodología sustancialmente diferente a la tradicional en el diagnóstico estratégico turístico. Recordando lo expuesto en el punto 2 del presente documento, la metodología propuesta se basa en la identificación de mercados turísticos diferenciados, caracterizados por unos comportamientos turísticos propios y, por lo tanto, con una estructura competitiva particular.

La elaboración del Plan debe realizarse conjuntamente con la entidad responsable, ya sea de carácter público o privado. Ello implica un contacto constante con el futuro implementador del Plan, puesto que, no resulta coherente confeccionar un documento sin contar con el punto de vista de su destinatario. Quienes deben responsabilizarse y asumir la puesta en marcha del Plan son el conjunto de agentes implicados en la zona, en cuyas manos está el futuro de la misma. Por todo ello son de suma importancia las reuniones de trabajo que se deben mantener con los profesionales implicados de la zona y con los diferentes poderes públicos. Estas reuniones se celebrarán por un lado, mientras se realiza el trabajo de campo, y por otro, en las presentaciones parciales y finales de los resultados. Este tipo de reuniones y cambios de impresiones con los diferentes entes implicados de la zona persiguen dos objetivos:

- Mentalización de los diferentes entes implicados, produciendo un efecto locomotora incluso antes de la finalización del trabajo, es decir, creando un ambiente favorable al desarrollo y a la inversión desde el punto de vista privado.
- Validación del enfoque y de los resultados que se van obteniendo a lo largo de la elaboración del trabajo.

El éxito de estas reuniones condicionará el éxito del futuro Plan.

Los aspectos que se deben abordar en un Plan de Desarrollo Turístico son:

- a) Análisis y diagnóstico de la zona desde el punto de vista turístico.
- b) Objetivos en el desarrollo turístico de la zona.
- c) Definición del modelo de desarrollo turístico a adoptar.
- d) Políticas a implantar. Líneas básicas de actuación.
- e) Plan de actuaciones a corto y medio plazo.

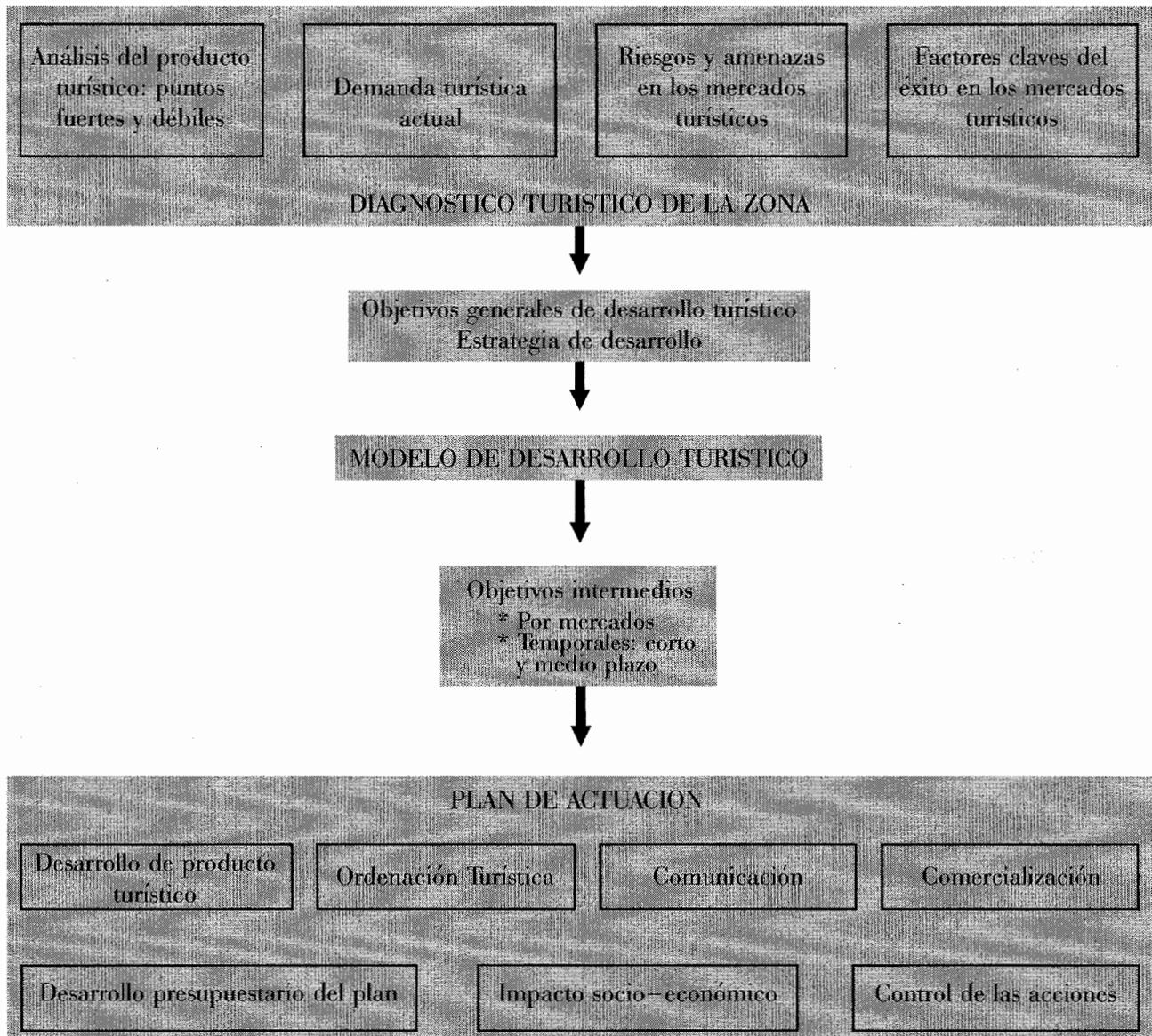
f) Programación de las actuaciones del Plan de Desarrollo Turístico.

g) Determinación de los posibles impactos del Plan de Desarrollo Turístico.

h) Modelo de Gestión.

En el cuadro 1 se muestran los diferentes aspectos y su imbricación dentro de los diferentes apartados componentes de un Plan de Desarrollo Turístico.

**Cuadro 1:** Plan de desarrollo turístico de una zona



A continuación se desarrollan de manera más amplia cada uno de los puntos a tener en cuenta.

**a) Análisis y diagnóstico de la zona desde el punto de vista turístico**

Evaluación de las posibilidades turísticas de la zona, considerando de manera diferenciada los distintos mercados turísticos potenciales y los factores clave del éxito en cada uno de ellos, ello implica una descripción física (desde la óptica de los atributos turísticos), análisis de la estructura socioeconómica, análisis de las infraestructuras y de los recursos turísticos. Los criterios básicos de definición del mercado son, por tanto, las motivaciones principales de elección de un tipo de destino turístico y el uso de determinados servicios turísticos.

Una vez definidos los mercados, se procede a segmentarlos. La segmentación de estos mercados no significa dividirlos en pequeñas

unidades sino agrupar a los individuos (potenciales consumidores) en función de unas necesidades homogéneas y unas motivaciones afines.

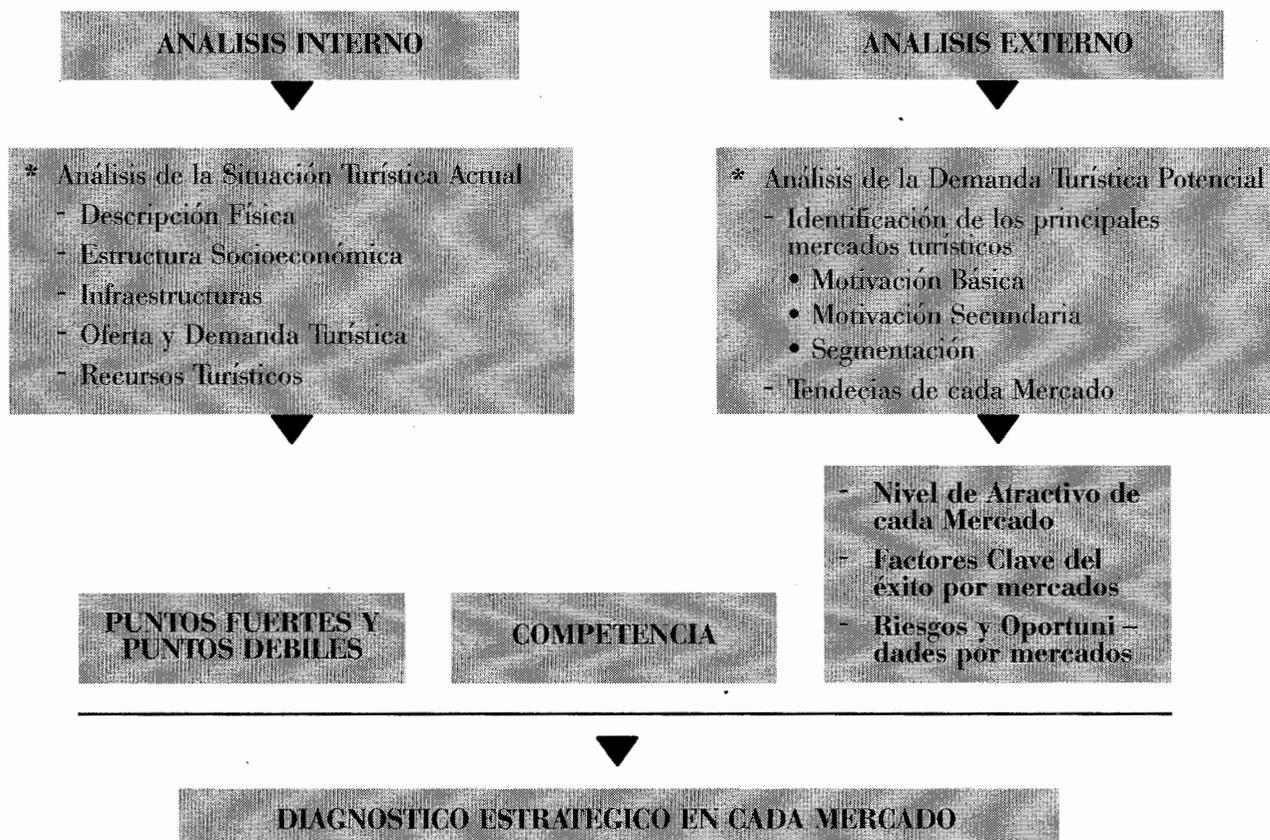
Finalmente, señalar que para la definición de los mercados alternativos, tanto potenciales como actuales, se debe trabajar con el siguiente esquema:

- Motivación turística básica.
- Motivaciones secundarias.
- Segmentos estratégicos.
- Actividades.
- Definición de ámbitos geográficos.
- Listado de los principales competidores.

El diagnóstico permitirá determinar la posición competitiva potencial en los diferentes mercados y por lo tanto la adopción de una estrategia de desarrollo turística específica.

El cuadro 2 muestra la estructuración de los diferentes puntos mencionados.

**Cuadro 2: Análisis y Diagnóstico de la zona**



**b) Objetivos en el desarrollo turístico de la zona**

Determinación de los objetivos generales y específicos, tanto a nivel económico como social, que deben caracterizar la política de desarrollo turístico y, por lo tanto, determinar la selección de un determinado modelo de desarrollo.

Los objetivos son estructurados en forma de árbol, de tal manera que sea posible diferenciar entre objetivos finales e intermedios.

**c) Definición del modelo de desarrollo turístico a adoptar**

El modelo de desarrollo turístico implica la adopción de determinadas estrategias producto/mercado, estrategias geográficas de desarrollo turístico y la implementación de

dichas estrategias.

En el cuadro 3 se observa cómo se define el modelo turístico a partir de la estrategia de desarrollo previamente determinada.

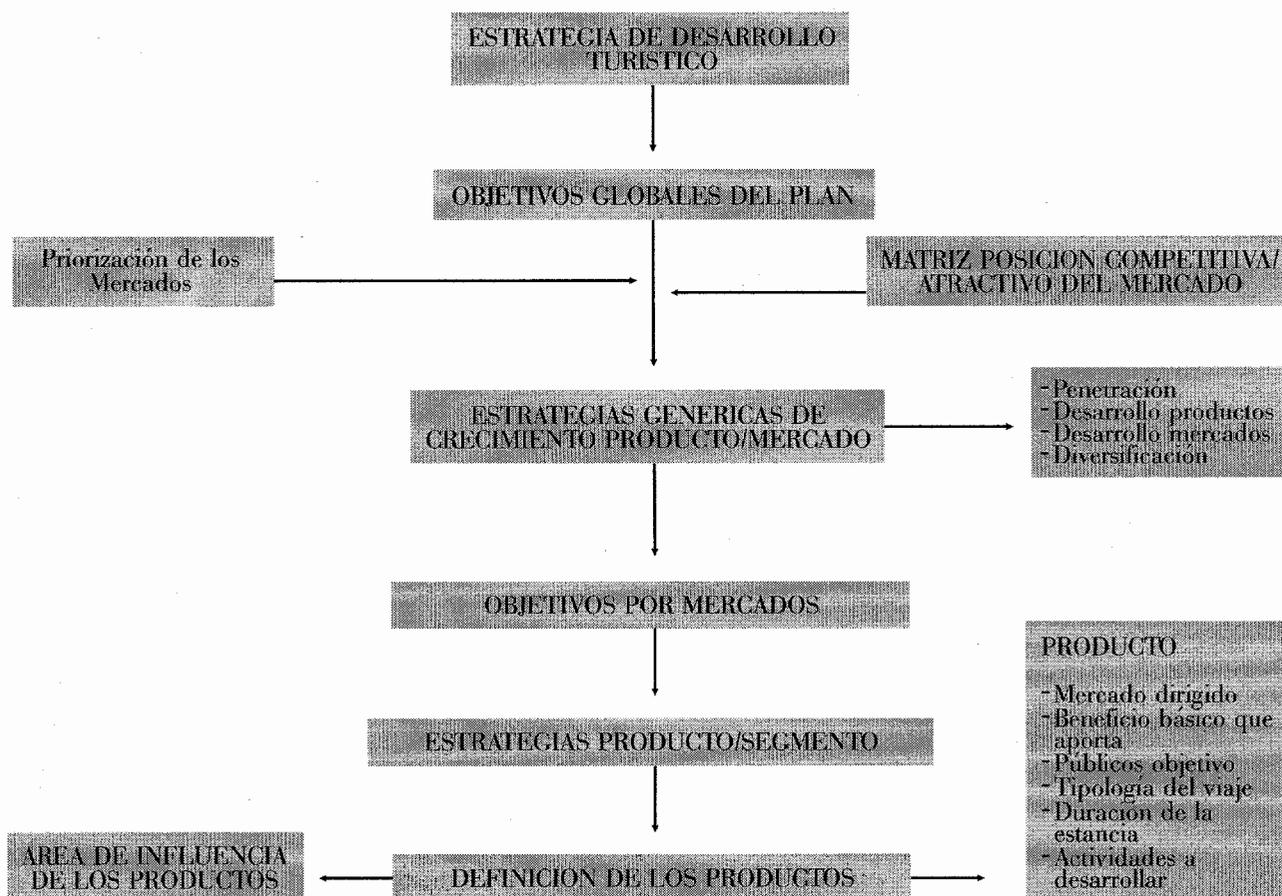
**d) Políticas a implantar. Líneas básicas de actuación**

Líneas maestras que deben caracterizar la política de desarrollo turístico, indicando las áreas prioritarias de actuación y el tipo de actuaciones recomendable. El horizonte es el largo plazo. En cada línea de actuación se explica brevemente su objetivo y como se enmarca dentro de la estrategia turística de la zona. Esta sistemática está recogida en el cuadro 4.

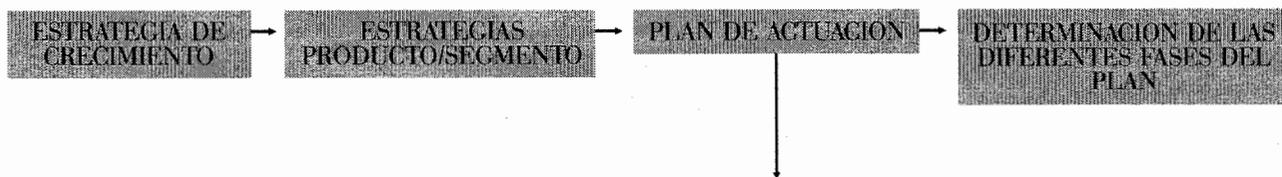
**e) Plan de actuaciones a corto y medio plazo**

Supone la fijación de actuaciones con un

**Cuadro 3: Determinación de objetivos y definición del modelo turístico**



**Cuadro 4**



LINEAS DE ACTUACION GLOBALES					
LINEAS DE ACTUACION POR PRODUCTOS		EN INFRA-ESTRUCTURA	EN RECURSOS TURISTICOS	EN EQUIPAMIENTO TURISTICO	EN FORMACION Y ACTITUD DE LOS RESIDENTES
	PRODUCTO 1				
	PRODUCTO 2				

horizonte temporal próximo debiéndose llegar, por lo tanto, a un nivel de detalle y concreción muy elevado, teniendo en cuenta las limitaciones en las posibilidades de actuación derivadas de las restricciones presupuestarias.

Las actuaciones cubren tanto los aspectos de comercialización, como de desarrollo de nuevos productos turísticos, infraestructuras, etc.

Para cada acción se debe indicar:

- Los agentes implicados
- El nivel de inversión necesario
- La prioridad
- El momento de realización

En el cuadro 5 se recoge esta sistemática.

**f) Programación de las actuaciones del Plan de Desarrollo Turístico**

Establecimiento del planning de acciones, con plazos, secuencia y duración de las diferentes acciones propuestas. Temporalización del conjunto de acciones en las diferentes fases de las que se compone el Plan.

**g) Determinación de los posibles impactos del Plan de Desarrollo Turístico**

Análisis coste-beneficio de los impactos

económicos y sociales, tanto de tipo directo como indirecto. Se consideran no sólo los beneficios privados sino también los beneficios sociales (creación de empleo, etc.).

En el cuadro 6 se desarrolla de manera esquemática la metodología para la determinación del impacto económico.

**h) Modelo de Gestión**

Determinación de la operativa más adecuada para la correcta implementación del Plan de Desarrollo Turístico. Asimismo será necesaria la supervisión, control y seguimiento de dicha implementación.

La formación de un Ente Gestor en el que participen todos los organismos implicados pasa a ser el elemento fundamental del desarrollo turístico de una zona determinada.

**3.2. Algunos ejemplos**

Como casos prácticos se han escogido tres zonas con ámbitos administrativos diferentes:

- Plan de Desarrollo Turístico de la provincia de Teruel (ámbito provincial)
- Plan de Desarrollo Turístico de la Mancomunidad de municipios del Alto Mijares (Provincia de Castellón, ámbito

**Cuadro 5: Líneas Básicas de Actuación**

AREA DE ACTUACION: INFRAESTRUCTURAS	AGENTES IMPLICADOS	NIVEL DE INVERSION	PRIORIDAD	MOMENTO DE REALIZACION
Línea de actuación 1:	PUBLICO	D	PRIORITARIO	PUNTUAL
Línea de actuación 2:	PRIVADO	B/C	PRIORITARIO	PUNTUAL
Línea de actuación 3:				
Acciones:				
3.1. ....	PRIVADO	C	PRIORITARIO	PUNTUAL
3.2. ....	PUBLICO	C	COMPLEMENTARIO	PUNTUAL
3.3. ....	PUBLICO	C	COMPLEMENTARIO	PUNTUAL
3.4. ....		C	PRIORITARIO	PUNTUAL

**Niveles de inversión**

- A - Más de ...
- B - Entre ... Ptas. y ... Ptas.
- C - Entre ... Ptas. y ... Ptas.
- D - Menos de ... Ptas.

**Acciones**

- Acciones puntuales: Aquellas que se realizan y no requieren de una renovación y de un mantenimiento periódico.
- Acciones continuadas: aquellas que una vez llevadas a cabo necesitan de un mantenimiento y de una constante supervisión.

- supramunicipal)
- Plan de Desarrollo Turístico del municipio de Anna (Provincia de Valencia, ámbito municipal).

La elaboración de cada uno de los Planes de Desarrollo Turístico se ha realizado con la misma metodología, pero llegando a niveles de concreción sensiblemente diferentes (mayor en el uso del ámbito municipal y menor en el ámbito provincial).

A modo de ejemplo se muestran una serie de líneas de actuación, con sus acciones correspondientes (en estos ejemplos se ha omitido toda referencia que pueda relacionarse con zonas concretas).

- a) Línea de actuación: Aprovechamiento de antiguos edificios de interés para uso turístico.

Acciones:

- Adecuación de un molino existente en las inmediaciones de la zona.

El planteamiento inicial consiste en, una vez acondicionado tanto interna como externamente, desarrollar un conjunto de instalaciones para poder realizar clases prácticas de materias relacionadas con la biología o la geología. Dada su gran capacidad, en una segunda fase, se plantearía la posibilidad de crear oferta de alojamiento.

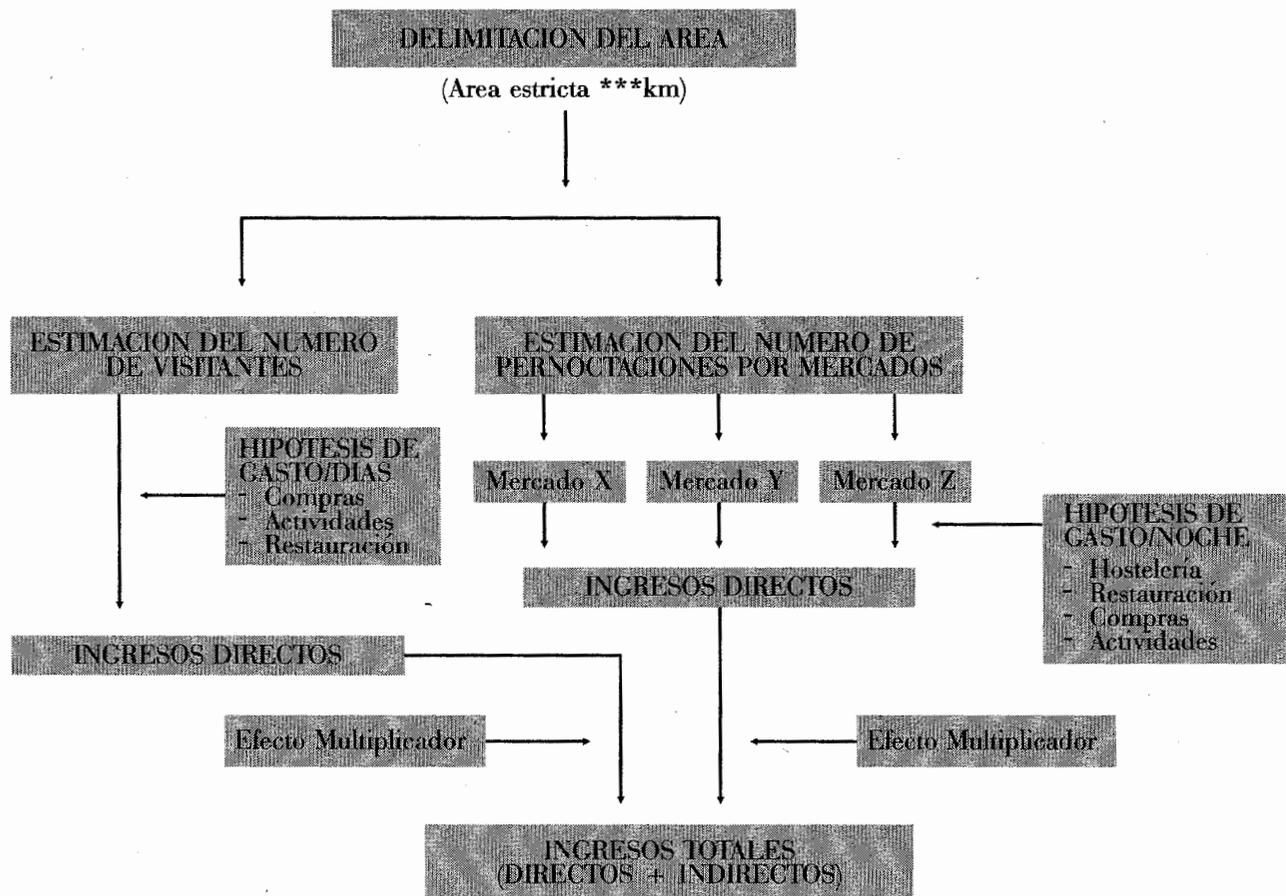
- Palacio de...

Creación de oferta de alojamiento y restauración, aspecto analizado más ampliamente en el área de equipamiento.

- Las fábricas de...

Realización de un estudio que contemple las posibilidades de restauración de las edificaciones y de la puesta a punto de la maquinaria, con objeto de posibilitar la visita

**Cuadro 6: Metodología para la evaluación de los ingresos generados**



y contemplación del funcionamiento de la maquinaria.

b) Línea de actuación: Campaña de información y mentalización entre los residentes sobre los beneficios sociales y económicos del turismo a corto y largo plazo.

Acciones:

- Campañas de concienciación pública por parte del Ayuntamiento para tratar estas repercusiones, por medio de la celebración de conferencias, charlas y debates populares comentando los posibles efectos del desarrollo turístico de la zona y exponiendo los efectos multiplicadores del turismo y sus efectos de rentabilidad social.
- Conseguir la colaboración de entidades e instituciones locales (Institutos de Enseñanza Media, Cajas de Ahorros y otras entidades

cívicas) para la difusión de estos temas, sobre todo de la importancia que para la satisfacción del turista tienen la acogida, hospitalidad y amabilidad de la población residente.

c) Línea de actuación: Difusión normas de comportamiento ecológico.

Si el buen estado de conservación del medio natural constituye en parte la ventaja competitiva de... como destino turístico, deberá trabajarse para preservar o mejorar en lo posible los puntos de frágil equilibrio ecológico.

Acciones:

- Campaña de concienciación tanto de la población residente como de los visitantes sobre la importancia de las normas de comportamiento ecológico.

- Selección de las áreas naturales prioritarias (ya sea por su interés particular o por encontrarse amenazadas), en las que se pondrá en marcha ya desde el primer año del Plan el dispositivo corrector de las alteraciones del medio por la afluencia de público (descrito en apartados anteriores).
- Se redactará el documento básico que incluya las principales normas de comportamiento ecológico (a modo de decálogo p.ej.), de forma clara y comprensible.
- Para la difusión de dicho documento básico, se contará con distintos soportes: contraportadas de los folletos más directamente relacionados con la naturaleza, paneles informativos en las Oficinas de Turismo, señalización «in situ», etc.

d) Línea de actuación: Reforzamiento de la Normativa Urbanística sobre nuevas edificaciones.

El paisaje natural y urbano es uno de los recursos más preciados de... y actualmente se encuentra globalmente en buen estado de conservación. Para mantenerlo o mejorarlo en la medida de lo posible, se aconsejan las siguientes acciones.

Acciones:

- Revisión de la normativa a nivel provincial, que se lleve a cabo durante la primera fase del plan de actuación, para mantener el estilo y la belleza de los pueblos y ciudades de...
- Control estricto de las edificaciones de nueva construcción por parte de las administraciones municipales y un seguimiento de este control por parte de las autoridades provinciales.
- Campaña exhaustiva de concienciación de los alcaldes y programa de incentivación de las iniciativas privadas.

e) Línea de actuación: Mejora de la Red Viaria en la Provincia.

Deberá iniciarse ya desde la fase 1, sobre todo en algunas zonas, y continuar a lo largo del

Plan de Actuación. La necesidad de actuar en este campo se ha hecho especialmente patente en las zonas montañosas, en algunas comarcas, así como en algunos tramos de la nacional y los accesos a la provincia.

Acciones:

Para la mejora de la red viaria, el Plan recomienda lo siguiente:

- Las mejoras deben entenderse sobre todo en cuanto al estado de conservación del firme, ya que el trazado viene determinado por el relieve accidentado de la provincia. Además, los trazados sinuosos, tan característicos en algunos tramos, no hacen más que reforzar la propuesta de posicionamiento (ver Plan de imagen).
- En la mayoría de los casos, es necesario ensanchar la calzada para facilitar la circulación de los vehículos en los tramos más accidentados (curvas muy cerradas o pendientes).
- En aquellos trazados más accidentados y sinuosos de algunas zonas, se prestará especial atención a la señalización horizontal de la calzada, incluidas las líneas de delimitación de calzada, los previstos de señalizaciones horizontales de niebla, etc.
- La Diputación Provincial deberá incluir en sus presupuestos una partida para implementar esta mejora integral de las carreteras que sean de su competencia; en cuanto a las redes autonómica y nacional, la intervención de la Diputación irá encaminada a negociar los presupuestos con las administraciones autonómica y central, a fin de que las acciones previstas en este campo se efectúen de acuerdo con las prioridades e instrucciones determinadas por el presente Plan.

f) Línea de actuación: Plan de Imagen y Comunicación.

Acciones:

- Contratación de un plan de Imagen e Identidad Corporativa

Ello sigue dos objetivos muy claros:

- \*Seguir una política de comunicación activa
- \*Mentalizar a los agentes partícipes y a la población residente.

g) Línea de actuación: Eliminación y control de los elementos de polución visual.

Durante los tres primeros años del Plan de Actuación, se trabajará para eliminar los elementos de polución en entornos rural y urbano. Para ello, deberá concienciarse a la población sobre cambios en los hábitos de convivencia, para lo que las autoridades municipales tienen un importante papel. Estas nuevas normas de convivencia irán encaminadas hacia la erradicación de la suciedad visual y física en las calles.

La Diputación Provincial deberá estimular a las autoridades municipales a elaborar ordenanzas en el sentido expuesto, para lo que se distribuirán entre los alcaldes borradores de las mismas que faciliten la puesta en marcha de la campaña de limpieza.

Acciones:

- Depósito de basuras: campaña de concienciación sobre seguridad e higiene. Adicionalmente, se fijarán horarios estrictos para la recogida de basuras, así como la instalación de contenedores en lugares discretos y su escurpulososo mantenimiento. Estos contenedores de basuras se situarán tanto en las poblaciones como en carretera.
- Restricción (en la medida de lo posible) de los tendedores de ropa en las fachadas principales de las casas.
- Control de ruidos (motocicletas, automóviles, etc.).
- Continuación de la política de Premios de Embellecimiento a los municipios o barriadas de municipios que consigan mejores resultados en cuanto a política de limpieza rural y urbana.
- Diversificación de los premios, de forma que no solamente sean de carácter económico sino también promocional. A título de

ejemplo, se apunta que la distinción podría consistir en que una fotografía del municipio premiado apareciese en portada o contraportada de los folletos, o bien en la creación de una nueva colección de monografías, dedicadas a los municipios premiados anualmente por su pulcritud.

## 4. Implementación, Seguimiento y Control: Ente Gestor

Una vez definido el Plan de Desarrollo Turístico debe pasarse a su implementación. Para optimizar los resultados del Plan es necesario pasar por una fase previa de acuerdos entre los distintos agentes involucrados en la cual se concreten las acciones a ejecutar.

El Plan de Desarrollo Turístico toma la zona estudiada como elemento de partida, y sobre esta unidad, se inscribe la filosofía de potenciar un desarrollo turístico global y equilibrado en toda la zona. Las líneas de actuación que se proponen para este fin no tienen sentido por sí mismas, si no en su conjunto. Aunque pueden ejecutarse por separado y en fases distintas no debe perderse el horizonte común al cual van dirigidas. El velar por este objetivo último común y mantener la filosofía del Plan de Desarrollo Turístico sería la función de un Ente Gestor. Esta figura por sí sola es inútil sin una vocación profunda por parte de los diferentes poderes públicos involucrados en el desarrollo turístico, es decir:

- \* Vocación política, mentalización de las diferentes administraciones.
- \* Ente Gestor como unidad operativa para la implementación del Plan.

La figura del Ente Gestor se compone de dos niveles:

- a) La unidad de planificación que desempeñará aquellas funciones que definirán la estructura y los objetivos de la totalidad del Plan de

## Desarrollo Turístico.

Asimismo, la unidad de planificación ha de supervisar, coordinar y dirigir la unidad operativa.

- b) La unidad operativa que será la encargada de implementar el plan a corto plazo.

La principal justificación de la creación de un organismo que gestione la implementación del Plan de Desarrollo Turístico surge de su propia definición. Para que el Plan pase del plano teórico al real se impone la necesidad de que exista un responsable único (es decir, que no tenga otras obligaciones) y objetivo (es decir, sin intereses propios en la zona que podrían llevarle a una distorsión del Plan) que concentre todos sus esfuerzos en activar, coordinar e impulsar el Plan.

Paralelamente, al implementarse un Plan de Desarrollo Turístico se ven envueltas tanto entidades públicas como privadas, cada una de ellas movida por intereses y por fines distintos. La vastedad de las acciones que deben ejecutarse para desarrollar el sector turístico en una zona donde éste prácticamente no existe, requiere de una coordinación de las mismas, tanto en el tiempo de realización, como en el objetivo perseguido.

Resulta imprescindible delimitar qué papel deben jugar los entes públicos en el Plan de Desarrollo Turístico, qué relación debe existir entre éstos y la inversión privada, qué acciones son responsabilidad de las instituciones públicas, cuáles deberán ser emprendidas por empresas privadas, etc., pues del conjunto de todo ello depende el éxito del desarrollo turístico de la zona.

- (1) Cuando se utiliza el término «zona» se consideran ámbitos geográficos que abarcarían tanto un municipio considerado aisladamente, como un conjunto de ellos formando unidades territoriales más amplias. La herramienta de análisis sería la misma aunque con niveles de complejidad diferentes.
- (2) Definimos como mercado turístico al «grupo de individuos con unas necesidades principales diferenciadas del resto que determinan las motivaciones principales de elección de un destino turístico».

## Notas

La totalidad de consultas necesarias para la elaboración del presente artículo han tenido su origen en la base documental de CONSULTUR, Consultores Turísticos, S.A.