

PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO TURISTICO.-

Pedro Núñez-Cacho Utrilla.

Lcdo. CC. EE. y EE.

Felix-Angel Grande Torraleja.

Profesor Asociado. Dpto. Admón

de Empresas, Contabilidad y

Sociología. Universidad de Jaén.

I.- INTRODUCCION.-

España ha sido un país pionero en la planificación del desarrollo del sector turístico, pues no en vano supone una importante entra de divisas cada año para el país. Los diversos planes de desarrollo turísticos acometidos por el Estado han ido siguiendo diferentes orientaciones a lo largo del tiempo, destacando entre ellas las siguientes:

- Orientación Urbanística: Esta orientación fue la más seguida en los años sesenta, no sólo en España, sino también en el resto de Europa. Está basada en el análisis y evaluación de los recursos turístico existentes en la zona considerada. En función de los puntos fuertes y débiles observados en este análisis, se elabora un plan de desarrollo que interrelacione los recursos turísticos con del uso del suelo.

- Orientación Económica: Surge a finales de los años setenta y consiste, simplemente, en adaptar métodos y técnicas utilizadas en la actividad económica al caso concreto del turismo.

-Utilización de Modelos de Simulación: Los cuales, por regla general, son aplicables en parques naturales para analizar proyectos de inversión turística de carácter físico. Cabe tener en cuenta que estos modelos han sido muy poco experimentados.

Como observamos cada una de estas orientaciones parten desde postulados diferentes, pero tienen en común el hecho de que todas ellas presentan como principal objetivo la ordenación del espacio, bien a través de planes de ordenación del territorio, bien mediante proyectos de inversión en obras físicas, no teniendo en cuenta en ningún momento el resto de los aspectos funcionales que intervienen en el desarrollo turístico. Es preciso pues, diferenciar el aspecto estratégico (planificación al más alto nivel y con un horizonte temporal de 5 a 15 años) del operacional (programas de acción desarrollados a corto y medio plazo) estableciéndose de esta forma una orientación administrativa.

Según esta orientación es necesario diferenciar entre el nivel más alto donde se toman las decisiones y el nivel donde se ejecutan las mismas. Es el primer nivel donde se sitúa la Planificación Estratégica del Turismo, siendo ésta vinculante para el sector público e indicativa para el sector privado.

Por Planificación Estratégica entendemos el planteamiento de los aspectos relativos a la planificación del turismo al más alto nivel de dirección. Podemos definirla también como el proceso destinado a la determinación de los objetivos generales del desarrollo, las políticas, el uso y el ordenamiento de los recursos a ser empleados con este fin. Según la definición de Stanton la planificación estratégica es un proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

La Planificación Táctica u Operacional constituye la concreción de la planificación estratégica en programas de acción, con especificaciones de plazos medios y responsabilidades de ejecución.

II.- EL ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL TURISMO.-

Antes de avanzar en la Planificación, vamos a establecer un guión a partir del cual se estructurará todo el proceso. Partiendo de los estudios efectuados por Gilmore y Brandenburg, desarrollamos el siguiente esquema metodológico para orientar el proceso de planificación estratégica en el turismo:

Fase 1: Evaluación de las actuaciones realizadas hasta el momento.

Recabaremos información procedente de campañas de fomento turístico, realizadas hasta el momento, analizando los efectos de dichas campañas. Una de las conclusiones a la que llegaremos es la importante contribución del turismo al desarrollo regional.

Es conveniente recoger información que nos permita realizar los siguientes análisis:

1.- Análisis económico del turismo, su efectos sobre los ingresos de la zona, su contribución a la creación de empleo, su contribución a la Balanza de Pagos mediante la exportación turística, y otros efectos económicos, como sobre el índice de precios, nivel de renta, alquileres, etc.

2.- Análisis socio-cultural del turismo. Revisaremos los efectos sobre la estructura social, sobre ciudades, pueblos, parques, etc. También observaremos los efectos sobre el patrimonio cultural (sobre los valores históricos-culturales, sobre los usos y costumbres, etc.).

3.- Análisis del impacto ecológico del turismo, sobre el uso del suelo, sobre la flora y la fauna y sobre el medio ambiente.

4.- Análisis de la importancia del turismo para una zona o región.

Fase 2: Examen de la situación actual del sector turístico.

Una vez concluida la fase anterior y con las conclusiones sobre la significación del turismo en los campos relacionados, nos adentraremos en la fase 2, que es la más importante dentro del proceso de planificación estratégica.

Los objetivos de esta fase son:

1.- Evaluación del turismo en las prioridades regionales, y su influencia en el desarrollo económico y social. Conoceremos que apoyo recibirá el sector turístico por parte de la Administración para impulsar los planes de desarrollo sectorial. La prioridad del turismo para la Administración vendrá dada en última instancia por la capacidad de éste para contribuir al logro de los objetivos y metas del desarrollo regional.

2.- Evaluación de la actitud de la comunidad. Se habrá de tener en cuenta la opinión de los ciudadanos directamente afectados, agentes sociales, grupos de interés especial tanto social como profesional, comercio, etc.

3.- Evaluación de las expectativas de la industria turística. Al ser las empresas turísticas las unidades productoras del sector y por tanto las que generan renta y empleo para el entorno, su actitud ante el futuro es uno de las cuestiones claves a considerar en la planificación estratégica del turismo. Hay que identificar perfectamente los grupos de interés de todos los sectores integrados en la industria turística, que son los que en definitiva sustentan el desarrollo del sector.

Una vez efectuadas las valoraciones anteriores, se detectarán las oportunidades y los problemas existentes en el sector, las cuales una vez evaluadas, darán respuesta a las siguientes respuestas:

A.- ¿Se necesita una nueva orientación del turismo?

B.- ¿Es necesario modificar la estrategia de desarrollo?

C.- ¿Es necesario acometer nuevos programas de acción?

Fase 3: Formulación de objetivos y metas.

En esta etapa aclararemos los objetivos generales de desarrollo turístico que se persiguen, y marcar las líneas de acción de la política turística a seguir.

Entendemos por política turística, el conjunto de decisiones en esta materia que integradas armónicamente en el contexto de la política regional de desarrollo, orientan la conducción del sector y canalizan las acciones a seguir, las cuales se traducen en planes y programas de desarrollo regional.

La política turística servirá al sector en general como directriz de las acciones y línea de actuación de la Administración.

Además de los objetivos propios de la zona, existen unos principios básicos que deben estar implícitos en toda política de desarrollo turístico, como son la satisfacción del visitante, protección del medio ambiente, beneficio para los inversores, etc.

Si una vez finalizada la evaluación, surge la necesidad de dar una nueva orientación al desarrollo del turismo, habrá que revisar los diferentes tipos de turismo que pueden ser considerados y sus posibilidades de desarrollo en función de los recursos existentes.

Al formular los objetivos es necesario crear un orden de prioridades, dando la máxima a aquellos objetivos que apuntan a la supervivencia del sector. Se requiere una planificación de los objetivos básicos compatibilizados entre sí, definiendo horizontes de planificación, para lograr escalonar los objetivos en el tiempo.

Fase 4: Determinación de las posibles estrategias a desarrollar.

La estrategia es el medio para desplegar los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos propuestos. Según Ansoff H. Igor, la estrategia es "el plan que determina la forma en la que la organización pueda alcanzar sus objetivos finales, a la luz de las presiones de la competencia y las limitaciones de los recursos propios".

Al elaborar las posibles estrategias deberemos combinar los siguientes elementos:

- 1.- Mercados hacia los que orientaremos nuestro producto.
- 2.- Cuantificación del crecimiento del mercado.
- 3.- Determinación de nuestros puntos fuertes en relación a la competencia.
- 4.- El efecto sinérgico del conjunto de la industria turística y la administración.

Una vez identificada la combinación producto-mercado para cada tipo de turismo procedemos a:

- Analizar el potencial del mercado para cada combinación.
- Estudiar la competencia a la que se enfrentará el producto turístico.
- Evaluar nuestra capacidad competitiva en cada mercado.

Además debemos, examinar los requisitos exigidos para la explotación de cada oportunidad de mercado. Identificando estrategias alternativas.

Fase 5: Selección de la estrategia a seguir.

Observaremos las posibilidades de cada una de las estrategias, llegando a la determinación de la estrategia de desarrollo y fijación de los objetivos específicos, a los cuales se ajustarán los programas de acción.

Fase 6: Formulación de los planes de apoyo.

Esta fase es el punto de partida de la planificación táctica u operacional y abarca cinco grandes campos básicos del desarrollo turístico, como son:

- Organización institucional.
- Investigación y Desarrollo.
- Marketing y Promoción turística.
- Formación de recursos humanos para el sector.

Fase 7: Cuantificación de la planificación. Elaboración del presupuesto.

Después de haber tomado las decisiones oportunas y de haber elaborado los planes, el siguiente paso es cuantificarlos elaborando los presupuestos correspondientes. Si los presupuestos están bien hechos, se convierten en la única forma de sumar los distintos planes.

Fase 8: Evaluación, Control y Revisión de los planes.

Una vez desarrollados todos los procesos anteriores, es necesario mantener una evaluación de los planes y programas de actuación, buscaremos respuesta a las siguientes preguntas:

-¿Ha habido cambios importantes en la posición estratégica adoptada con anterioridad?

-¿Han ocurrido modificaciones importantes en el entorno que hagan necesaria una revisión de nuestros planes?

-¿Se están alcanzando los objetivos establecidos?

Estas y otras cuestiones son las que nos ofrecen una idea del índice de cumplimiento de los planes y preporcionan información necesaria para elaborar estrategias complementarias o correctoras.

De forma esquemática:

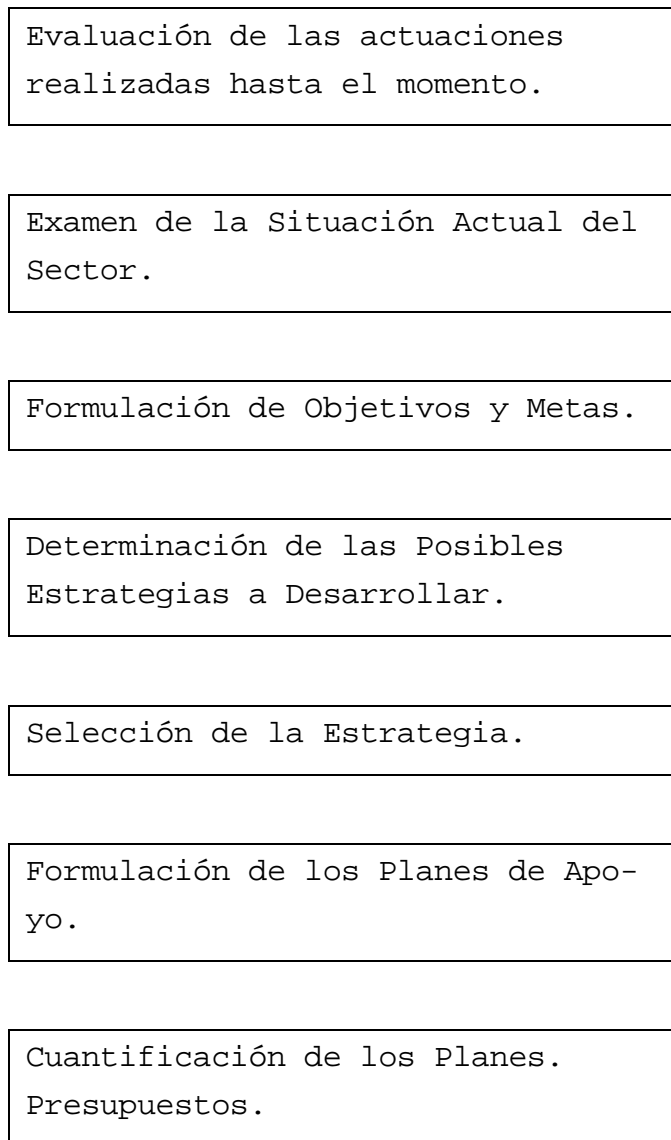


Gráfico: Fases de la planificación del desarrollo turístico.