



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DE UN TERRITORIO

***Documento de trabajo, elaborado en el marco del Convenio de
colaboración entre IICA Costa Rica y el Programa de Desarrollo
Agroindustrial Rural (PRODAR)***

***Por Marvin Blanco M.
Grupo Técnico de Apoyo del PRODAR-IICA***

***Con aportes y revisión de José Arze, especialista en Desarrollo Rural
Sostenible, IICA Costa Rica; Mario Samper, especialista Regional en
Desarrollo Rural Sostenible y Hernando Riveros, especialista
Hemisférico en Agroindustria Rural***

San José, Costa Rica

Noviembre, 2008

*Las opiniones expresadas en esta publicación son las de su(s) autor(es), y no
reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Interamericano de
Cooperación para la Agricultura*

TABLA DE CONTENIDO

Presentación.....	3
Introducción	5
Conceptos y definiciones relacionados con el turismo rural	7
Metodología para la elaboración del plan de desarrollo turístico en un territorio.....	11
Fase I. Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico del territorio.....	13
Fase II. Prospección previa del territorio.....	15
Fase III. Elaboración del diagnóstico de la situación turística	16
Fase IV. Formulación del Plan de Acción Turística.....	21
Fase V. Propuesta de Gestión del Plan	24
Fase VI. Elaboración del plan de capacitación	26
Fase VII. Participación y concienciación social.....	28
Bibliografía	30
Anexos.....	32
1. Análisis multidimensional del territorio.....	32
2. Metodología para realizar el inventario de atractivos turísticos.....	34
3. Matriz de Análisis FODA	37
4. Lineamientos para estructurar un programa de apoyo para el desarrollo del turismo rural.....	39
5. Guía básica para elaborar un Plan de Negocios	42

Presentación

Este documento ha sido preparado con el propósito de orientar las acciones que se deben llevar a cabo en un determinado territorio para la elaboración de un Plan de Desarrollo Turístico, buscando que estos procesos sigan una secuencia metodológica coherente que permita obtener productos concretos que reflejen la realidad local. También, se espera que sea útil como herramienta de promoción del turismo rural como medio que contribuye a elevar el nivel de vida de las comunidades rurales.

¿Para quién es esta guía?

La guía se elaboró para apoyar, en primer lugar, a los grupos de acción local (GAL) de los territorios de interés para el proyecto PDR/IICA¹ y, en particular, a sus comisiones de turismo, así como a los técnicos facilitadores. Se espera que sea igualmente útil para otros grupos de acción local en territorios centroamericanos o en otras regiones. También va dirigida a organizaciones comunales, gubernamentales y no gubernamentales que estén interesados en promocionar el turismo rural como forma apropiada de desarrollo local.

¿Cuales son los objetivos de la guía?

La guía puede ser utilizada con los siguientes propósitos:

- Para evaluar el potencial turístico de un territorio teniendo en cuenta la oferta, la demanda, la competencia, las tendencias del mercado y también las características o "vocación" del territorio.
- Para facilitar la elección de los métodos apropiados a lo largo del proceso de evaluación de ese potencial.
- Para definir las bases de una estrategia de desarrollo turístico que sea fruto de la cooperación y el diálogo entre la población y los diferentes agentes locales implicados.

¿De qué se compone la guía?

En primer término se presenta una lista de conceptos y definiciones relacionados con el turismo rural que conviene utilizar como marco de referencia para que todos los que vayan a participar en la elaboración del plan de desarrollo turístico tengan una misma base de conocimiento.

¹ Proyecto conjunto entre el Programa de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Oficina de IICA Costa Rica en los territorios de Upala, Guatuso, Los Chiles, La Cruz, la Cuenca de Aranjuez y los cantones de la zona Sur -sur.

Seguidamente se describen las siete fases del proceso de construcción del plan de desarrollo turístico del territorio que son las siguientes:

1. Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico del territorio
2. Prospección previa del territorio
3. Diagnóstico de la situación turística del territorio
4. Formulación del Plan de Acción Turística
5. Definición de la propuesta de gestión del Plan
6. Elaboración de un plan de capacitación (Fase complementaria)
7. Estrategia de participación y concienciación social (Fase transversal)

Cada una de estas fases tiene los siguientes componentes:

- Objetivo
- Contenidos
- Metodología
- Resultados

Por último, en el anexo se presenta una serie de fichas que les ayudarán a realizar los estudios y análisis que se requieren en cada una de las fases de elaboración del Plan.

¿Cómo empezar?

Como en casi cualquier actividad de la vida, empezar es casi siempre lo más difícil; esto obedece más que nada a la creencia de que hacer cualquier cosa que nunca se ha hecho es extremadamente difícil; afortunadamente esta creencia es casi siempre errónea. Sin embargo, existen ciertas premisas que deben atenderse para aumentar las posibilidades de éxito de la iniciativa.

El primer paso es siempre el mismo: Creer que se puede hacer aquello que se está proyectando. Nadie tiene éxito en ninguna empresa de la que no se cree capaz.

El segundo paso es la claridad. Es muy importante tener una idea muy clara de lo que se pretende realizar. Hay que tomarse el tiempo necesario para definir una propuesta de trabajo inicial que surja del consenso del grupo precursor.

Para finalizar, elaborar un plan como el que se propone en este documento requiere disponer de unos recursos mínimos, así que hay que buscar la cooperación de las instituciones con acciones en el territorio, que puedan hacer estudios, aportar voluntarios, facilitar instalaciones, vehículos o materiales.

Introducción

El turismo puede ser un importante incentivo para el desarrollo local de un gran número de zonas rurales. Este sector en auge permite dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales, ofreciendo al mismo tiempo posibilidades de empleo a jóvenes, con lo que se logra disminuir el éxodo rural.

En forma particular, en los últimos años se ha venido desarrollando el fenómeno turístico que tiene como marco de realización el medio rural y que está dirigido a segmentos de demanda muy específicos y bien definidos². Este tipo de turismo viene impulsado por la valoración de los modos de vida tradicionales, la cada vez mayor conciencia ecológica y el contacto con la naturaleza.

No obstante, el turismo no es la panacea para solucionar los problemas que plantea el desarrollo, ni todas las zonas rurales tienen potencialidades reales para llevar a cabo esta actividad, o requieren de elementos del entorno que lo favorezcan tales como la accesibilidad, la salubridad o la seguridad. Sería un error considerar el turismo como la única alternativa posible a la agricultura o a otra actividad económica local.

La única manera de confirmar que un territorio posee verdaderamente un potencial de desarrollo turístico que justifique unas determinadas inversiones es a través de una evaluación rigurosa que tenga en cuenta los atractivos del territorio, la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado.

Además de la luz que arroja sobre las oportunidades turísticas del territorio, esta evaluación permite asimismo superar obstáculos importantes y evitar muchos inconvenientes. Por ejemplo, una visión errónea del potencial turístico local puede provocar un sobredimensionamiento de los proyectos, con efectos negativos sobre el medio ambiente (contaminación, degradación de los sitios naturales), sobre la cultura (pérdida de la identidad local), o sobre la actividad económica del territorio (dependencia, aumento del costo de la vida, endeudamiento de los municipios). Una mala percepción de las características y especificidades del territorio hace que sea inadecuada la elaboración de una oferta turística local original que permita diferenciarse de los territorios competidores que están al mismo nivel; el desconocimiento de las características de la clientela y de las tendencias del mercado perjudica la elaboración de productos turísticos ajustados a la demanda.³

² Barrera, E, 2004

³ Barrera, 2006

Aunque no ofrezca datos absolutamente fiables sobre las perspectivas de desarrollo efectivas del sector, una evaluación precisa del potencial turístico del territorio constituye una excelente base de adopción de decisiones para los organismos de desarrollo, ya que les permite minimizar los riesgos de implicarse en malas inversiones.

Evaluar el potencial turístico de un territorio conlleva tres fases fundamentales:

- a) el análisis de la situación turística existente, fase en la que se examinan los recursos, la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado;
- b) el diagnóstico, que, comparando los resultados del análisis de la situación, permitirá identificar los puntos fuertes y débiles del territorio, las oportunidades y los riesgos;
- c) si existe el potencial, definir la estrategia a seguir para el desarrollo turístico en el territorio.⁴

Estas tres fases implican la recolección, tratamiento y análisis de informaciones internas y externas al territorio.

La correcta gestión de un Proyecto de Desarrollo Turístico en un Territorio requiere la creación de una comisión de Turismo o grupo promotor y dinamizador del territorio, por medio del cual se involucre a toda o a la mayor parte de la población, directamente o a través de sus representantes y a la administración pública territorial correspondiente.

⁴ Zimmer y Grassmann, 1996

Conceptos y definiciones relacionados con el turismo rural

En este apartado se presenta una serie de conceptos y definiciones útiles para entender las particularidades del entorno territorial y del funcionamiento del sistema turístico rural.

Nueva ruralidad⁵

El enfoque de la Nueva Ruralidad plantea la necesidad de reconocer la multifuncionalidad de los ámbitos rurales y sus oportunidades para el desarrollo desde las diferentes dimensiones que se interrelacionan de forma transversal en el territorio: la ambiental, económica, cultural, política, institucional y social, entre otras.

En la actualidad se ha llamado la atención sobre la necesidad de aprovechar y reconocer el amplio espectro de actividades socioeconómicas, funciones y servicios, entre ellos los ambientales, que el ámbito rural y sus pobladores brindan a la sociedad y que están en capacidad de ampliar y mejorar para elevar así su calidad de vida, diversificar y/o especializar su producción de bienes y servicios y, en últimas, dinamizar procesos de desarrollo territorial a escalas: local, regional y nacional.

Dentro de esa visión, se ha visto al Turismo Rural como una actividad que presenta interesantes potencialidades para el desarrollo territorial ya que incorpora casi la totalidad de los sectores productivos. Como estrategia eficaz de desarrollo rural, el turismo busca complementar, diversificar e incrementar las alternativas de empleo e ingresos de los pobladores rurales, de los miembros de las familias rurales y, especialmente, de los jóvenes y las mujeres.

Desde la perspectiva del desarrollo territorial, el turismo rural puede estimular el desarrollo de complementariedades, sinergias y encadenamientos entre los diferentes sistemas que interactúan en un territorio. Desde la perspectiva de la innovación, puede contribuir a la diversificación de la producción de bienes y servicios. o a la especialización, por ejemplo en productos con denominación de origen, o a la captura de nichos de mercado específicos.

Turismo

Según la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT)⁶, "el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus

⁵ Con base en el documento de Rojas, 2004.

⁶ Citado por Barrera, 2006

viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos". Conviene diferenciar entonces entre turistas y visitantes, porque estos últimos realizan desplazamientos con fines recreativos de menos de un día de duración y que por lo tanto no implican pernoctación fuera del lugar de residencia habitual.

Turismo sostenible⁷

La OMT con base en la Conferencia de Río de Janeiro "Agenda 21. Desarrollo y Medio Ambiente" ha definido el desarrollo turístico sostenible de la siguiente manera: "Es aquel que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida."

Estos principios del desarrollo turístico sostenible pueden resumirse en los siguientes:

- Los recursos naturales, paisajísticos, históricos, culturales o de otro tipo utilizados por el turismo se conservan para poder ser utilizados en el futuro, reportando al mismo tiempo beneficios a la sociedad actual.
- Si una administración local quiere que su desarrollo turístico sea sostenible y duradero debe planificarlo de manera que no produzca efectos contraproducentes en el medio ambiente.
- La planificación de un desarrollo sostenible consigue que los beneficios del turismo se repartan entre la colectividad local.

La elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Territorial es un proceso destinado a que los agentes locales y las instituciones adquieran cuatro capacidades: la de valorizar su entorno, la de actuar juntos, la de crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga el máximo valor añadido, y, por último, la de establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo.

Estas cuatro capacidades pueden correlacionarse con las "cuatro dimensiones" de la competitividad territorial consideradas como:

- la competitividad social: capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales;
- la competitividad medio ambiental: capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento "distintivo" de su territorio, garantizando al mismo tiempo la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales;

⁷ Fernández Peón, F. El turismo sostenible en el Medio Rural

- la competitividad económica: capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio mediante la combinación de recursos que constituyan activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales;
- la localización en el contexto global: capacidad de los agentes para situarse con relación a los otros territorios y al mundo exterior en general, con objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

Turismo rural

La definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT), citada por Barrera (2006), considera al turismo rural como "el conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno rural, excediendo el mero alojamiento y que pueden constituirse, para los habitantes del medio, en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del sector primario, convirtiéndose en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria". De esta manera, el turismo rural incluye a todas aquellas actividades que pueden desarrollarse en el espacio rural, lo que se traduce en una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación principal es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local.

Uno de los objetivos más importantes de este tipo de emprendimientos es incrementar los ingresos provenientes de la actividad propia del campo, contribuyendo a la renta agropecuaria y al empleo, principalmente en zonas deprimidas. También un desarrollo adecuado de la actividad turística permite revalorizar las tradiciones gastronómicas, artísticas y culturales de los pueblos nativos, mejorando la calidad de vida del medio rural.

Existen otras tipologías de turismo vinculadas con el turismo rural, por ejemplo:

Ecoturismo

Es aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómico benéfico de las poblaciones locales" (UICN, citado por Crosby, 1996).

Turismo aventura

Corresponde a "actividades turísticas que introducen un elemento de dificultad física y, en ocasiones, entrañan verdadero riesgo". Entre las actividades aludidas se encuentran, por ejemplo: descenso de cursos de agua en balsas, montañismo, pesca deportiva, caminatas en recorridos naturales, etc. (Secretaría de Turismo de México, 2004)

Agroturismo

Turismo que se realiza en explotaciones agrarias (granjas o plantaciones), y que complementa los ingresos de los pequeños agricultores a través de algunos servicios, por lo general alojamiento, comida y oportunidades de familiarización con los trabajos agropecuarios que allí se desarrollan (OMT), citado por Barrera (2006).

Patrimonio

De manera general se entiende el patrimonio como el conjunto de bienes que dan la identidad a una comunidad producto de su historia y en los que ésta se reconoce. A través de manifestaciones de la naturaleza, cultura, arquitectura, urbanismo, gastronomía, costumbres, bailes populares, etc., el patrimonio se constituye en un factor que puede potenciar el desarrollo económico y social de un territorio (Quesada (2005).

Recursos turísticos

Son los que motivan y generan desplazamientos de los turistas hacia determinado lugar para realizar en éste actividades propias de las características del destino y su equipamiento. Son la base sobre la que se desarrolla la actividad turística, e incluyen elementos de la naturaleza, cultura e historia, así como las instalaciones para el ocio (Quesada (2005).

Servicios y equipamiento

So aquellos que cubren las necesidades básicas y permiten el disfrute de los recursos. Ejemplos: hoteles, camping, restaurantes, transporte, servicios de guía, hospitales, teléfono, etc.

Producto turístico

Es el conjunto de componentes que satisfacen una experiencia de viaje que responde a las expectativas de un segmento del mercado. Ejemplos: vacaciones en el campo, tour en bote, La ruta del maíz, La ruta del queso.

Metodología para la elaboración del plan de desarrollo turístico en un territorio

El esquema que se propone para elaborar el plan de desarrollo turístico de un territorio es una adaptación de las guías LEADER y PRODER de la Unión Europea, complementadas con propuestas metodológicas de la Unidad de Turismo Rural de La Universidad de Buenos Aires y de la Sociedad Andaluza de Asesoramiento e Información (SADAI).

El resultado es un planteamiento ecléctico en el que se combinan técnicas del desarrollo local, territorial y estratégico con otras más especializadas, respecto a los recursos y atractivos turísticos, la oferta y demanda de productos y servicios o la infraestructura turística. Ello permite afrontar el reto de la planificación de una manera interdisciplinaria e integral, a fin de alcanzar resultados concretos respecto a los objetivos marcados.

La metodología de trabajo se compone de siete fases. Estas se exponen de manera lineal en el tiempo, de manera que la consecución de una lleve a la siguiente, excepto la Fase VII que tiene un carácter transversal en todo el proceso de planificación.

El esquema metodológico con sus fases, componentes y productos se describe en el cuadro 1.

Cada una de estas fases, que se describen a continuación, debe conducir a la obtención de un producto concreto y para ello se establece la siguiente estructura para cada una:

- Objetivo
- Contenidos
- Metodología
- Resultados

El horizonte temporal para culminar todo el proceso estará en función de varios elementos: el desarrollo de experiencias previas, la capacidad de ejecución del grupo gestor, la disponibilidad de recursos y el apoyo de autoridades locales y/o nacionales. Se estima que se necesitan por lo menos 12 meses, para cubrir adecuadamente cada una de las fases del Plan.

Asimismo, esta debería ser una acción estrechamente vinculada con las líneas estratégicas de gestión del territorio, para que den las condiciones necesarias para echar a andar el plan. También debería existir articulación con otras iniciativas para el desarrollo del territorio para que haya complementariedad y no duplicación de esfuerzos.

Cuadro 1. Esquema metodológico para elaborar el plan de desarrollo turístico de un territorio

No	Fases	Componentes	Productos específicos
I	Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de un Foro de Participación ▪ Selección Grupo de Trabajo 	Espacio de diálogo y trabajo establecido
II	Prospección previa del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radiografía del territorio y de la situación turística 	Documento para discusión interna
III	Diagnóstico de la situación turística del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de atractivos ▪ Análisis de la oferta local ▪ Análisis de la demanda ▪ Infraestructura y servicios ▪ Análisis de la competencia ▪ Análisis de las tendencias ▪ Análisis FODA 	Primer informe para discusión con el foro local
IV	Formulación del Plan de Acción Turística	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad del territorio • Objetivos y Áreas de acción • Estrategias y acciones • Cronograma de ejecución • Estimación presupuestaria y posibles vías de financiación 	Segundo informe
V	Elaboración propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de Gestión del Plan Estratégico 	Tercer informe
VI	Elaboración del plan de capacitación (fase complementaria)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de Capacitación y Formación 	Documento con el Plan
VII	Participación y concienciación social (fase transversal)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatoria foro de participación ▪ Presentación Pública del Plan Estratégico 	Cuarto informe

Fase I. Lanzamiento de la propuesta de desarrollo turístico del territorio

Objetivo:

Constitución de un foro de participación para el desarrollo turístico del territorio y un grupo de trabajo (Comisión de Turismo) que sea capaz de liderar el proceso de elaboración del plan de acción turística.

Contenidos:

La iniciativa para promocionar el turismo rural en un determinado territorio puede provenir del grupo de acción local (GAL), una asociación de productores, la asociación de desarrollo comunal, el gobierno local, una institución gubernamental o educativa relacionada con el desarrollo rural y/o el turismo, una organización no gubernamental, cámara de turismo, etc. La idea es que la organización precursora inicie un proceso de información y motivación a otros actores con competencia en el tema o que podrían estar interesados en participar: gobiernos locales, instituciones gubernamentales, asociaciones de productores, asociaciones de desarrollo comunal, empresas rurales, gremios, instituciones de educación, cámaras de comercio y turismo, propietarios de hoteles, restaurantes, servicios de transporte, tour-operadores y otros que se consideren.

El siguiente paso es convocar a una reunión para conversar sobre la idea, explicar de dónde surge la iniciativa y cuáles son las motivaciones. A esta primera reunión es conveniente invitar a alguna persona especializada en turismo rural para que realice una charla de introducción al tema y señale algunas orientaciones sobre cómo seguir adelante. El grupo asistente a esta actividad e interesado en continuar participando pasaría a conformar el "Foro de Participación para el Desarrollo Turístico del Territorio", el cual se podrá ir ampliando, a medida que se vinculen otros interesados.

Metodología

La persona o personas proponentes de la idea realizarán visitas a cada uno de los actores interesados para explicarles sus intenciones y establecer un primer grado de participación en el proceso.

Para la convocatoria a la primera reunión se recomienda redactar una nota de invitación señalando el objetivo de la reunión, así como la hora y lugar. Se puede solicitar la colaboración de los agentes de extensión u otros técnicos y promotores de entidades presentes en el territorio para distribuir la invitación y utilizar otros canales como la radio local o pegar rótulos en lugares estratégicos. También se puede aprovechar otras instituciones con capacidad de convocatoria (asociaciones locales, organizaciones de productores, iglesias, sistema educativo, grupos deportivos...).

En los territorios donde ya existe un GAL, lo recomendable es nombrar una comisión de turismo para que coordine y lidere todo el proceso.

Resultados

Como resultado de esta primera fase deberá quedar conformado el Foro de Participación para el Desarrollo Turístico. También, se deberá seleccionar un Grupo de Trabajo (Comisión de Turismo) que será el encargado de liderar el proceso dirigido a promocionar el turismo rural en el territorio. Asimismo, se espera identificar una institución u organización que pueda apoyar algunos servicios como teléfono, papelería, vehículo y un sitio para las reuniones.

Fase II. Prospección previa del territorio

Objetivo:

Establecer una primera radiografía del territorio y de su situación turística, de manera que sin una gran inversión de tiempo y de recurso económico se pueda identificar cuáles son las líneas generales del desarrollo turístico real y potencial de la zona, de manera que en fases posteriores se pueda realizar un trabajo de campo y de análisis más dirigido a la realidad de la zona objeto de estudio.

Contenido:

En la prospección se procura un primer acercamiento general al territorio en el que se recoge información preliminar de todos los actores relacionados con el desarrollo local: comunidad, productores individuales y organizados, líderes naturales, instituciones, empresarios turísticos y agroindustriales, etc. Esto permite una radiografía inicial que hace posible un diseño más riguroso de la fase de análisis de la situación turística del territorio.

Los temas a analizar son los relativos al territorio y al turismo del territorio, pero sin profundizar aún en ellos. El papel de las actividades económico-productivas y su vinculación con el turismo, las deficiencias sobre los servicios básicos de la población, la identificación de planes y proyectos de impacto territorial, etc., es el tipo de información que debe ser localizada y analizada por el Grupo de Trabajo, para poder encauzar las fases siguientes.

Metodología:

Como proceso metodológico para el desarrollo de esta fase se realizará una revisión de fuentes primarias y secundarias, se llevarán a cabo entrevistas a informantes calificados, se realizarán reuniones con agentes territoriales, etc.

Lo primero será la búsqueda de aquellos informes, estudios, proyectos, etc. que contengan información relevante y útil para las tareas a desarrollar. Se procederá a la selección de los que se consideren de interés, sobre los cuales se realizará el análisis que permitirá establecer una serie de conclusiones reales y operativas para comenzar la siguiente fase.

Resultados:

Una colección de documentos y apuntes sobre el territorio y su relación con el turismo. Los informes que se elaboren en esta fase tendrán carácter interno y se constituirán en herramientas de trabajo, para la siguiente fase.

Fase III. Elaboración del diagnóstico de la situación turística

Objetivos:

Con base en la información obtenida en la Fase anterior, así como a la que sea necesaria obtener por otras vías (solicitud de información no publicada, visitas de campo específicas, análisis de fotografía aérea, etc.) se elaborará un diagnóstico turístico que recoja la realidad turística del territorio, el que se convertirá en un elemento clave para la formulación del Plan de Desarrollo Turístico.

Contenidos:

El diagnóstico de la situación turística es un documento que debe incluir los siguientes elementos:

3.1 Entorno territorial

A partir de un análisis multidimensional del territorio se analiza el marco general sobre el que se pretende intervenir. Este conocimiento permite una visión global que ofrecerá las claves y perspectivas necesarias que han de dirigir el plan. En este primer bloque de información se describe y analiza la situación geográfica y ambiental, la población, los sectores productivos, el empleo y la institucionalidad, entre otros factores, dando a este análisis un enfoque sistémico del papel que el turismo juega en el territorio. (Véase en el anexo la ficha No. 1)

3.2 Análisis de la situación turística

Este apartado permite el conocimiento de la situación actual y potencial y los puntos críticos de todos los aspectos que explican el desarrollo turístico de la zona, lo que permitirá detectar las áreas fundamentales en las que actuar. Ello incluye tanto los atractivos como todos los aspectos de la demanda y la oferta básica, la competencia, su promoción y comercialización;

- Inventario de atractivos
- Análisis de la oferta local
- Análisis de la demanda turística
- Infraestructura y servicios
- Análisis de la competencia
- Análisis de las tendencias del mercado

3.2.1 Inventario de atractivos

Para la evaluación de los atractivos del territorio con potencial para el desarrollo del turismo rural, se emplea la metodología de evaluación del patrimonio turístico desarrollada por CICATUR/OEA⁸. Esta consiste

⁸ Antigua Centro Interamericano de Capacitación Turística, asociado a la Organización de Estados Americanos (OEA).

básicamente en identificar los atractivos y agruparlos en cinco categorías, a saber:

- Atractivos naturales
- Patrimonio histórico y museos
- Folklore y manifestaciones de la cultura tradicional
- Realizaciones técnicas o artísticas contemporáneas (incluye las fincas agropecuarias, las agroindustrias y otras formas de procesamiento artesanal)
- Acontecimientos programados y manifestaciones culturales contemporáneas

La metodología completa se puede consultar en la ficha No. 2 del anexo.

3.2.2 Análisis de la oferta

La oferta está integrada principalmente por los elementos siguientes: alojamiento, gastronomía, recreación, esparcimiento y actividades de carácter tradicional.

i. Alojamiento

- Total de habitaciones y camas
- Tipo de establecimientos (hoteles, cabinas, cabañas, casas) etc.
- Calidad y precios
- Ocupación media
- Evolución y Tendencias

ii. Gastronomía

- Capacidad global (mesas, personas)
- Capacidad p/ eventos
- Tipos de establecimientos (restaurantes, sodas, cafés, etc.)
- Calidad y precios.
- Menús

iii. Deporte y Ocio

- Senderismo
- Cabalgatas
- Bicicleta de montaña
- Paseos en bote
- Pesca
- Termalismo
- Otros

iv. Seminarios y Congresos

- Centros de congresos
- Hoteles con salas aptas

3.2.3 Análisis de la demanda

Los turistas que utilizan los alojamientos rurales, en general, son de origen nacional, pero también es cada vez mayor el interés de extranjeros por esta modalidad, ya que les permite convivir y conocer un medio donde se exhiben las tradiciones y costumbres del lugar.

En cuanto al nivel socioeconómico, la demanda está representada por los sectores de clase media, media - alta y alta. La demanda es heterogénea en cuanto a grupos familiares y rango de edades.

En el análisis de la demanda se debe relevar información de tipo cuantitativo y cualitativo:

i. Información cuantitativa:

- ¿Cuántos turistas?
- ¿Qué consumen?
- ¿Dónde se alojan?
- Duración de la estadía
- Temporada
- Gasto medio
- Edad, sexo, nivel de estudios, ingresos, residencia habitual

ii. Información cualitativa:

- Tipo de turistas
- Origen
- Motivaciones y expectativas
- ¿Qué es lo que más les gusta?
- ¿Qué es lo que menos les gusta?
- Momento del viaje
- Medios de transporte
- Actividades que realizan
- Profesiones
- Repitencia

3.2.4 Infraestructura

Se refiere a la dotación de bienes y servicios con que cuenta un territorio para sostener sus estructuras sociales y productivas y como tal condiciona el desarrollo turístico. Forman parte de la misma los siguientes:

- Servicios básicos (agua, electricidad, teléfono, recolección de basura, red sanitaria, etc.)
- Transportes (puertos, aeropuertos, autobús, taxi)
- Caminos (rutas existentes, estado)
- Servicios (comercio, salud, educación, comunicaciones, etc.)

3.2.5 Análisis de la competencia

En este caso interesa comparar el territorio de estudio con otros de mayor desarrollo turístico y los aspectos que interesa analizar son:

- Principales territorios con los que se competiría

- Qué productos se ofrecen en el mercado
- Puntos fuertes y débiles de los territorios competidores
- Sugerencias para explotar los puntos débiles
- Sugerencias para cubrir los puntos fuertes

3.2.6 Análisis de las tendencias

Se analizan las tendencias que modifican los hábitos vacacionales y disfrute del ocio de los consumidores para determinar:

- En qué medida afecta al territorio
- ¿Cómo afecta a los competidores?
- ¿Evolucionará la demanda en sentido positivo respecto de nuestros puntos fuertes?
- ¿Cómo podemos montarnos sobre la tendencia?

3.3 Cooperación y alianzas

Dado que en el territorio pueden existir diferentes proyectos e iniciativas relacionados con el turismo, se procederá a identificar aquellas acciones que pueden ser complementarias con este Plan de cara a construir una coherencia global y multiplicar los efectos e impactos deseados.

De esta forma se debe relevar la siguiente información:

- ¿Qué proyectos existen? Sinergias entre ellos
- ¿Qué tipos de vínculos empresariales existen?
- Potenciales socios en el territorio y fuera de él.

Metodología:

En primer lugar será necesario realizar las labores de búsqueda de información a través de entrevistas, revisión de fuentes de información, aplicación de encuestas y guías de observación. Estas tareas vendrán determinados de manera más concreta, por las conclusiones derivadas de la etapa anterior. En vista que esta es la fase en que se requiere hacer la mayor cantidad de estudios y recolectar datos, se puede contratar consultores o estudiantes para que se encarguen de algunos de ellos.

Una vez levantada la información de campo, el grupo de trabajo comenzará con la tarea de sistematización y análisis. Se elaborará una primera parte descriptiva y una segunda analítica o evaluativa que constituirá el Diagnóstico propiamente dicho. Para esta segunda parte se realizará una matriz FODA que permita establecer una panorámica lo más ajustada posible a la realidad para identificar de manera precisa los aspectos positivos sobre los que se debe construir y lo negativo a superar. Para la elaboración de la matriz FODA consulte la ficha No. 3.

En todo este trabajo de Diagnóstico será muy importante contar con la colaboración del Foro de Participación Local, así como con la de los agentes económicos del territorio y del propio Grupo de Trabajo (Comité de Turismo del GAL), para lo cual se aplicarán herramientas de participación (ver Fase

VII) que permitirán a estos colectivos y entidades exponer cuales son los principales problemas, amenazas, y fortalezas del turismo de la zona.

Productos/Resultados:

Como resultado se obtendrá el Informe 2º, correspondiente al Diagnóstico del Turismo de la zona de estudio, compuesto por una primera parte descriptiva y analítica, y por una segunda de diagnóstico a través de una Matriz FODA.

Fase IV. Formulación del Plan de Acción Turística

Objetivos:

Definir, en consenso, un conjunto de acciones y proyectos eficaces y viables de manera que su ejecución, permita cumplir los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo Turístico

Contenidos:

El plan de acción es la planificación racional y sistematizada de las iniciativas que se consideran necesarias para el desarrollo turístico, guiadas con criterios de sostenibilidad y participación social. En este sentido se habla de planificación integral y sostenible.

El Plan de Acción Turística tendrá los siguientes componentes:

- Identidad singular del destino turístico
- Objetivos
- Áreas de acción
- Estrategias
- Desarrollo de las acciones
- Cronograma de ejecución
- Estimación presupuestaria y posibles vías de financiación.

4.1 Identidad singular del territorio como destino turístico

La identidad de un destino turístico es una abstracción conceptual de carácter único e irrepetible orientada a:

- Lograr un mejor y específico posicionamiento frente a otros destinos.
- Ordenar las acciones tendientes a su promoción y consolidación, adquiriendo esta coherencia individual y colectivamente.

La identidad del destino turístico es el fruto de la combinación de dos aspectos: la síntesis de atractivos y valores que definen a un territorio y la imagen con que éste se quiere proyectar y quiere ser identificado.

La identidad no debe confundirse con la marca ni el slogan promocional. Esto último será un trabajo posterior en el ámbito de las estrategias de marketing. La identidad es un concepto que recoge los valores singulares del territorio, los aglutina y los proyecta, el que tendrá que quedar reflejado en:

- La marca principal que defina el producto turístico.
- La puesta en valor de los atractivos inventariados.
- Los productos turísticos diseñados
- La promoción y proyección turística.
- Todos los componentes de la oferta.

4.2 Objetivos

Los objetivos quedarán definidos por un objetivo general de propuesta y una serie de objetivos específicos.

El objetivo general sintetizará todos los elementos contenidos en los apartados anteriores. Su formulación se realizará en función del diagnóstico realizado y los aportes de todos los actores participantes. Los objetivos específicos serán los que permitan desarrollar el objetivo general.

4.3 Áreas de acción

Las áreas de acción se definirán a partir de los grandes puntos críticos para el desarrollo turístico, bien sean por su situación deficitaria o por su potencial para contribuir a la consecución de los objetivos (recursos, oferta, demanda, servicios comunitarios, etc.). De igual modo, en las áreas de acción quedarán reflejados de manera significativa aquellos aspectos que definen el modelo de desarrollo deseado como la participación social, la formación, el equilibrio territorial, etc.

4.4 Estrategias

Partiendo de los objetivos y de las áreas de acción se establecerán las bases estratégicas más adecuadas para la eficaz y eficiente superación del déficit y el aprovechamiento de las potencialidades para la consolidación del territorio como destino turístico, haciendo especial hincapié en los recursos, la oferta básica y complementaria y todos aquellos aspectos relacionados con el desarrollo turístico.

4.5 Desarrollo de las acciones

Las estrategias establecidas se desarrollarán a partir de un conjunto de acciones y proyectos.

4.6 Cronograma de actividades

Dado el volumen de las acciones que se contemplan en un plan de desarrollo turístico se hace necesario establecer un cronograma que tenga en cuenta los siguientes criterios:

- Establecer plazos alcanzables.
- La secuencia progresiva de las acciones.
- La dependencia de unas acciones con otras que obliga a un acertado orden de ejecución.

4.7 Estimación presupuestaria y posibles vías de financiación

Se establecerá un presupuesto estimativo de costos para la implementación de cada una de las acciones del Plan. Asimismo, se formulará una propuesta para la captación de recursos, tanto de fuentes públicas como privadas.

Metodología

Una vez elaborada la matriz FODA, donde se identifican de manera participativa con los distintos agentes locales del territorio, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del desarrollo turístico de la zona, comienza una labor paralela de trabajo con un objetivo común, elaborar las estrategias e identificar las acciones que redunden en el Desarrollo Turístico del Territorio de manera ordenada y sostenible.

De esta manera, el grupo de trabajo, integrará los resultados más importantes de los diagnósticos, para definir la identidad turística del territorio, los objetivos, las áreas de acción, las estrategias y las acciones del Plan de Acción Turística.

Una vez redactado el Plan de Acción Turística se convocará a un "Foro de Participación Local" para debatir los resultados obtenidos, de manera que se obtenga un documento consensuado y operativo que haga viable su ejecución posterior.

Resultados

Se obtiene un documento denominado "Plan de Acción Turística", que corresponde al 3er Informe, compuesto por los 6 bloques de información expuestos anteriormente, y que en última instancia refleja la batería de acciones que habrá que ejecutar para alcanzar el modelo de desarrollo turístico deseado por todos los actores involucrados en el proceso.

Fase V. Propuesta de Gestión del Plan

Objetivos:

Crear un instrumento de gestión que asegure la implementación de todos los elementos del Plan de Acción Turística, tanto internos como externos, y de manera general un instrumento que asegure un desarrollo turístico de la zona de manera sostenible.

Contenidos:

En esta fase se establecerá el modelo más idóneo de gestión teniendo en cuenta las dos dimensiones que suponen, por un lado, asegurar el proceso de elaboración y ejecución del plan, y por otro lado, la posterior gestión de la nueva realidad turística resultante en el territorio.

1. La gestión del Plan

La gestión, en este tipo de propuestas se constituye en una de las claves fundamentales para el éxito, para ello se debe considerar:

- La calidad.
- La solidez, el grado de elaboración y la unificación de la oferta.
- La adecuada información.
- La cooperación entre los diferentes agentes dinamizadores del territorio en la planificación y ejecución de las medidas.
- La colaboración de las instituciones públicas.

La gestión debe ir orientada a lograr la activación del conjunto del territorio, representa un mensaje de compromiso público para la mejora de las condiciones de vida en ella, incentivando la inversión y la incorporación de los ciudadanos a nuevas actividades empresariales.

Las bases de una buena gestión suponen:

- Operativizar todas las acciones propuestas.
- Sensibilizar a todos los agentes dinamizadores del territorio.
- Conseguir los apoyos institucionales requeridos.
- Captar los recursos necesarios.
- Poner en marcha el Plan.
- Velar y asegurar por la consecución de los objetivos y los criterios generales del Plan.

2. La gestión del turismo en el territorio

En este apartado se verterán las propuestas necesarias para consolidar el modelo organizativo y de gestión más adecuado a la nueva realidad que se creará con la ejecución del Plan.

Metodología:

Del conocimiento obtenido a lo largo del proceso de planificación sobre las principales características de todos los agentes sociales y económicos y las instituciones involucradas en el desarrollo del territorio, el Grupo de Trabajo, en conjunto con los consultores y otros especialistas, definirá mediante un trabajo de consenso, el Modelo de Gestión del Plan. El Foro de Participación creado, podrá constituirse en la plataforma de participación social que establezca conexión con la futura Entidad de Gestión del Plan.

Resultados

El resultado de esta fase será definir el Modelo de Gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico, precisando componentes, funciones, responsabilidades, etc. Este documento formará parte del Informe nº 3.

Fase VI. Elaboración del plan de capacitación (Fase complementaria)

Objetivo:

Realizar un estudio sobre las necesidades formativas y de capacitación de los distintos agentes involucrados en el desarrollo turístico del territorio y proponer una planificación de actividades formativas adecuadas a dicha demanda.

Contenidos:

La capacitación de los recursos humanos existentes en el territorio es una necesidad que deberá ser atendida desde la primera fase de este plan. Es muy probable que los actores interesados en integrar el grupo de trabajo carezcan de formación específica en el tema del turismo; por consiguiente, se debe iniciar un plan de capacitación dirigido a este grupo, tanto en los aspectos conceptuales del turismo como en los de la planificación y evaluación turística, la elaboración de planes y políticas turísticas, las metodologías, técnicas e instrumentos, etc.

En ese sentido, el Plan de Formación y Capacitación se orientará a preparar a los recursos humanos y empresariales para asegurar la calidad de la oferta, por lo que se ejecutará en dos planos o momentos, el primero durante los primeros meses de trabajo, y el segundo en desarrollo del Plan en si mismo.

a. Actividades de capacitación

Comprende varias sesiones para que el grupo de trabajo adquiera los conocimientos básicos que se necesitan para llevar a cabo las distintas actividades requeridas para la formulación del Plan. Este grupo puede ser ampliado, en ciertas ocasiones, cuando las charlas y cursos tengan un interés más general y se invite a participar a los productores, empresarios turísticos y técnicos de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, como una estrategia de fortalecimiento del grupo de trabajo inicial.

b. Plan de Capacitación y Formación

Este Plan se formulará con base en los objetivos establecidos por el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico. Se propondrá un plan que asegure la consolidación de los productos creados y la igualdad de oportunidades de participación en el negocio turístico de todos los actores del territorio. Tiene las siguientes orientaciones:

- Formación empresarial. Destinada a empresarios del sector relacionados con alojamiento, restauración, servicios de transporte, artesanía, actividades recreativas, etc., al objeto de conseguir una marca de calidad.

- Formación profesional. Destinada a trabajadores que pueden encontrar empleo en los diversos servicios turísticos a crear (hoteles, restaurantes, guías locales, etc.).

Metodología:

Metodológicamente esta fase hay que dividirla en dos etapas debido a sus dimensiones diferentes:

a. Actividades de capacitación:

Esta se desarrollará durante todo el proceso de planificación ya que estará destinada a capacitar al grupo de trabajo en los aspectos necesarios para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico del Territorio. Estas actividades pueden ser charlas, cursos, talleres, participación en ferias y visitas de intercambio y los temas a cubrir son: conceptos generales sobre turismo, legislación aplicable, metodologías de planificación y evaluación, oportunidades de negocio y gestión turística.

b. Plan de Capacitación y Formación:

Se realizará un análisis de las demandas formativas partiendo del déficit formativo de los recursos humanos y empresariales del territorio y de las nuevas exigencias que se deriven del plan estratégico. Posteriormente se realizará una propuesta de formación y capacitación en la que se defina:

- Los perfiles de los actores o grupos meta con participación en el desarrollo turístico.
- Contenidos y necesidades formativas generales y por perfiles.
- Programas generales de contenidos.
- Acciones formativas: Encuentros, talleres, elaboración de documentación, jornadas, seminarios, etc.

Resultados y Productos:

Como resultados de esta fase, se realizará, por un lado, el desarrollo de capacidades básicas en los miembros del grupo de trabajo, y por otro lado el estudio denominado "Plan de Capacitación y Formación" que corresponde al Informe nº 4.

Fase VII. Participación y concienciación social (Fase transversal)

Objetivo:

Diseñar y poner en marcha distintas herramientas de participación y concienciación social de manera que el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico, se constituya en una propuesta consensuada por el máximo de ciudadanos y lo haga sostenible económica, social, política y ambientalmente.

Contenidos / Metodología:

En orden cronológico, como ya se ha ido adelantando en las fases anteriores, las acciones que se llevarán a cabo durante todo el proceso de planificación serán las siguientes:

a. Constitución del Foro de Participación para el Desarrollo Turístico.

El foro se diseñará y constituirá durante la Fase I. Una vez constituido, este Foro permanecerá activo no solo durante todo el proceso de planificación, sino que debe constituirse en la plataforma de participación ciudadana del territorio en todo lo relativo a su desarrollo turístico.

La participación de este foro estará abierta a todos los colectivos, entidades y personas que deseen colaborar. Durante el periodo de elaboración del plan de acción turística, se debería convocar como mínimo en tres ocasiones:

- i. Presentación de los objetivos del plan estratégico y el esquema del trabajo, recabando todas las indicaciones que se consideren oportunas y propuesta de creación de mesas/talleres para colaborar en el análisis y diagnóstico.
- ii. Presentación y validación de conclusiones del análisis y diagnóstico de la situación turística.
- iii. Presentación del Plan de Acción Turística para su validación

b. Elaboración de material informativo

Paralelamente a la constitución del foro, en la medida de las posibilidades, se elaborará y distribuirá panfletos que informen a la población general de la relevancia que puede tener el desarrollo turístico y el modelo de plan que se va a realizar, solicitando su colaboración.

c. Convocatoria del Foro de Participación (Fase III)

Una vez realizado el Informe Borrador "Diagnóstico y Análisis de la situación turística", se convoca a la segunda sesión del Foro de Participación, con el objeto de validar las conclusiones del análisis y diagnóstico elaborado. En él se presentarán las conclusiones obtenidas en las Mesas/Talleres de trabajo realizados.

Además, en esta segunda sesión se definirá el paso siguiente al Diagnóstico, el "Plan de Acción Turística" motivando a los participantes de las Mesas de

trabajo a que, sobre los resultados obtenidos en esta primera fase, vayan reflexionando sobre las acciones más adecuadas a implementar en un futuro para dinamizar el desarrollo turístico de la zona.

d. Convocatoria del Foro de Participación (Fase IV)

Asumidas por el Grupo de Trabajo las propuestas realizadas en las Mesas /Talleres, previo análisis de viabilidad de cada una de ellas, se redactará el Informe Borrador Plan de Acción Turística, el cual será validado con una nueva convocatoria del Foro de Participación. De la misma forma que en la sesión anterior, en él se presentarán las propuestas vertidas desde las mesas de trabajo.

e. Presentación Pública del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico del Territorio

Constituye el acto final de esta fase y de terminación de la elaboración del plan. Estará dirigido a la población general, agentes turísticos, representaciones institucionales y medios de comunicación.

Resultados y Productos:

Con el proceso de participación establecido, aseguramos la creación de cauces para la incorporación de todos aquellos ciudadanos que individual, colectivamente o a través de entidades estén interesados en participar en el proceso de elaboración del plan, asegurando y garantizando su idoneidad.

Bibliografía

Alba, JR; Val, Elena (coord.) 2005. Turismo y gestión del territorio. Diputación Provincial de Zaragoza.

Bacci, ME; Mujica, E. 2001 Diseño, gestión y negociación de productos turísticos en comunidades altoandinas: alternativas de negocios prometedores en zonas de montaña. Un análisis de la factibilidad de la propuesta desde la perspectiva del producto turístico. CONDESAN, Lima, PE. 106 p.

Barrera, E. 2004. Manual de Turismo para Micro Pequeños y Medianos Empresarios Rurales. FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola). Santiago.

_____. 2006. Turismo rural. Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales en: Agronegocios alternativos. Enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales. Sudamericana, Buenos Aires. 73 p.

Boullón, R. 1988. Planificación del espacio turístico. Trillas, México D.F. 245 p.

Crosby, A; Moreda, A. 1996. Desarrollo y Gestión del Turismo en Áreas Rurales y Naturales. Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística, Madrid, ES. 205 p.

Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). Enfoque Territorial e Indicadores para la Gestión de Territorios. Memorando Técnico No. 1, 19 p.

Fernández Peón, F. s.f. El turismo sostenible en el Medio Rural": territorio y nuevos empleos. Fundación Universitaria ESERP. Barcelona. Disponible en: <http://www.eserp.com/art/21.html>. Consultado 23 agosto 2007.

Garijo, V. El turismo rural en el marco de los programas LEADER+ y PRODER II. La comarca como destino turístico. Instituto de Desarrollo Comunitario.

Quesada, R. 2005. Elementos del turismo. EUNED. San José, CR. 279 p.

Riveros, H; Blanco, M. 2003. El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. IICA-PRODAR. Lima, PE. 30 p.

Rojas, H. s.f ¿El Turismo Rural alternativa de Desarrollo? Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 18 p.

SADAI (Sociedad Andaluza de Asesoramiento e Información). 2006. Plan estratégico turístico del Municipio de Cartaya, España. 225 p.

Zimmer, P; Grassmann, S. 1996. Evaluar el potencial turístico de un territorio. Observatorio Europeo LEADER.

Anexos

1. Análisis multidimensional del territorio⁹

En el enfoque territorial del desarrollo rural, el territorio es un producto social e histórico, el cual se caracteriza por ser multidimensional. Esta multidimensionalidad se refleja en las cuatro dimensiones básicas que ordenan el planteamiento de desarrollo sostenible de la agricultura y la vida rural: la ambiental, la social, la económica y la político-institucional.

- Dimensión Ambiental

Esta dimensión surge del postulado de que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar, según una perspectiva de largo plazo, su stock de recursos naturales renovables y su medio ambiente. Las variables que se destacan en esta dimensión son las relacionadas con la descripción biofísica, tipos de suelos, precipitaciones, vientos, disponibilidad de Recursos Naturales, principales procesos de degradación, regeneración y conservación de recursos naturales, por ejemplo: contaminación de mantos acuíferos, erosión, deforestación, reforestación, extracción de minerales, pesca, protección de especies amenazadas, etc.

- Dimensión Social

La dimensión social se refiere al conjunto de relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad y que tienen como base la religión, la ética y la cultura. Esta dimensión tiene como referente obligatorio a la población, y presta especial atención a sus formas de organización, y de participación en la toma de decisiones. Algunas variables que forman parte de la dimensión social son las relacionadas con la descripción de la población, cantidad de habitantes, sexo, grupos etarios, grupos étnicos, distribución espacial de la población dentro del territorio, dónde se localiza, hacia dónde se mueve, dentro o fuera del territorio, a qué se dedica etc.

- Dimensión Económica

Esta dimensión se vincula con la capacidad productiva y con el potencial económico de los territorios, visualizada desde una perspectiva multisectorial

⁹ Con base en: Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, IICA. Enfoque Territorial e Indicadores para la Gestión de Territorios. Memorando Técnico No. 1

que involucra interfases de las actividades primarias con aquellas propias del procesamiento y el comercio, y con la base de los recursos naturales.

En esta dimensión se valoran variables como la producción de bienes y servicios privados: empresas, cadenas, aglomeraciones, relación de estas empresas con mercados que están fuera del territorio, provisión de estatal de bienes y servicios públicos, provisión de servicios ambientales, uso de tecnología, población económicamente activa, , empleo y desempleo por actividades económicas, uso del suelo, distribución del ingreso, pobreza y satisfacción de necesidades básicas, acceso al capital físico y humano, entre otros.

- Dimensión Político-Institucional

Esta dimensión considera la estructura y el funcionamiento del sistema político, sea nacional, regional o local; asimismo, es el nicho donde se negocian posiciones y se toman decisiones sobre el rumbo que se desea impartir al proceso de desarrollo. Involucra al sistema institucional público y privado, a las organizaciones no gubernamentales, y a las organizaciones gremiales y grupos de interés, entre otros.

Algunas de las variables que considera esta dimensión son el marco legal, las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, los actores y movimientos sociales, el nivel de organización y redes sociales, los mecanismos y estructuras de participación tradicionales y emergentes, según grupos sociales, el sistema político y la estructura de poder prevaleciente, la gobernabilidad y relación Estado-sociedad, las relaciones político-institucionales con otros territorios nacionales y supranacionales, entre otras.

2. Metodología para realizar el inventario de atractivos turísticos

¡No existen paisajes bonitos y paisajes feos! Existen ojos que miran distinto un paisaje de acuerdo a criterios culturales internalizados. (Citado por Barrera, 2006)

Para la evaluación de los atractivos con potencial para el desarrollo del turismo rural, se emplea la metodología de evaluación del patrimonio turístico desarrollada por CICATUR/OEA (1983),¹⁰ la cual divide los atractivos en naturales y artificiales y luego establece clases y jerarquías, que son muy útiles a la hora de diseñar productos turísticos. Es importante aclarar que si bien esta clasificación facilita una evaluación objetiva siempre implica la realización de juicios de valor. Por consiguiente, para el caso concreto de Costa Rica, es conveniente considerar las clasificaciones realizadas por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) en los planes generales de uso de la tierra y desarrollo turístico de cada una de las unidades turísticas en que está dividido el país.

La clasificación propuesta por CICATUR es la siguiente:

- Atractivos naturales

Se incluye: montañas, planicies, volcanes, playas, arrecifes, lagos, ríos, caídas de agua, grutas y cavernas; sitios de pesca y caza, observación de flora y fauna, parques nacionales, termas, etc.

- Atractivos artificiales

- Museos y manifestaciones culturales: sitios históricos y arqueológicos, museos, obras de arte, ciudades o pueblos construidos con sistemas o estilos propios.
- Folklore: Manifestaciones religiosas y populares, ferias y mercados, música, danzas, artesanías, grupos étnicos, gastronomía típica.
- Realizaciones técnicas y científicas: Explotaciones agropecuarias, mineras e industriales, obras de ingeniería como puentes y represas y centros de investigación científica.
- Acontecimientos programados: Incluye distintas actividades organizadas donde el turista puede participar como actor o espectador,

¹⁰ Antiguo Centro Interamericano de Capacitación Turística, asociado a la Organización de Estados Americanos (OEA).

por ejemplo: de música, teatro, deporte, fiestas religiosas o profanas, ferias populares y exposiciones, vida nocturna, carnavales, rodeos, congresos, etc.

Algunos autores también contemplan una tercera categoría, que son los atractivos humanos, que incluyen elementos intangibles como la hospitalidad, limpieza, buena presentación, calidad de los servicios, precios adecuados, identidad cultural, etc.

ii. Clasificación por clases

Las clases se definen según un análisis que se hace de todos los atractivos que se encuentran en un destino turístico determinado y pueden ser centrales o complementarios:

- **Central:** Cuando el atractivo es el que atrae el mercado, por sobre todos los demás, y hay una tendencia de los clientes a ocupar mayor tiempo en el sitio donde ese se encuentra.
- **Complementario:** es aquel que contribuye a completar un día de actividades en un destino turístico pero no es el atractivo principal.

ii. Categorización por jerarquías

El CICATUR originalmente estableció cuatro jerarquías (0-3), pero posteriormente la escala se fue ampliando para establecer valores más precisos. A continuación se presenta la jerarquización sugerida por Quesada, 2005).

- **Jerarquía 5:** atractivo excepcional y de gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial), cuantificada como un porcentaje del total de la demanda del país o de algún mercado específico.
- **Jerarquía 4:** atractivo con rasgos excepcionales en un país, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de visitantes del mercado interno o externo pero en menor porcentaje que los de la jerarquía 5, ya sea por sí solo o en conjunto con otros atractivos cercanos.
- **Jerarquía 3:** atractivo con algún rasgo llamativo capaz de interesar a visitantes de larga distancia, ya sea del mercado interno o externo, que hubiesen llegado a la zona por otras motivaciones turísticas o de motivar corrientes turísticas locales (actuales y potenciales)
- **Jerarquía 2:** atractivos con un radio de influencia mayor pero no lo suficiente para motivar por sí solos al viaje turístico, funcionan si se

complementan con otros de mayor jerarquía, implican pernocte en forma excepcional.

- **Jerarquía 1:** atractivos sin méritos, que por sus atributos sólo son conocidos a nivel local, no implica pernocte. Pueden complementarse con atractivos turísticos de mayor jerarquía.
- **Jerarquía 0:** atractivos cuyas cualidades no permiten incorporarlos a la jerarquía 1, que es el umbral mínimo de jerarquización.

La jerarquía asignada a un atractivo debe ser bien ponderada y evitarse la subjetividad, pues los atractivos compiten con otros de su misma tipología a nivel nacional e internacional. Así, se tiene que en el umbral superior (jerarquía 5) son pocos los atractivos que clasifican, pues tienen que tener un carácter excepcional, generalmente son sitios que han sido declarados por la UNESCO como patrimonio de la humanidad. Los atractivos de mayor jerarquía (3-5) son los que generan la mayoría de los desplazamientos turísticos internacionales; en contraposición, los atractivos de menor jerarquía (0-2) solamente tienen importancia al nivel local o nacional (Quesada, 2005).

3. Matriz de Análisis FODA

La matriz FODA (también conocida como matriz DAFO), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, regiones, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Para los fines de este documento, las fortalezas y debilidades son factores internos al territorio, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Las *fortalezas* se definen como la parte positiva, es decir, aquellos recursos o servicios sobre los cuales se tiene el control y que reflejan una ventaja ante otros territorios.

Por el contrario, las *debilidades* afectan en forma negativa y directa el desempeño del territorio, derivándose en malos productos o servicios.

Por su lado, las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control del territorio. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales y factores sociales, legales o culturales.

En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

El proceso de crear una matriz FODA es muy sencillo: en una tabla con cuadrantes se listan los factores que constituyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades del territorio que se evalúa.

Una vez creada la matriz FODA se pueden establecer las estrategias a seguir para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y controlar las amenazas.

En la figura 1 se muestra un ejemplo de aplicación de un análisis FODA para el desarrollo turístico de la provincia de Tulcán, Ecuador.

Figura 1. Análisis FODA de sector turístico de la provincia de Tulcán, Ecuador

TURISMO: SITUACIÓN ACTUAL	
<p>Aproximadamente al año ingresan 130.000 personas por la frontera norte (1995), es decir 356 turistas potenciales por día, que representan el 29% del total que ingresan al país. No existen servicios turísticos en la provincia. En Tulcán existe una regular instalación de hoteles. Las vías de acceso a los sitios turísticos están en mal estado. No existe señalización turística. Se han inventariado 30 sitios naturales y 41 manifestaciones culturales como atractivos turísticos, sin embargo no existe un estudio ni sondeos sobre las preferencias del turismo colombiano y la real potencialidad de cada uno de estos sitios.</p>	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Débil organización, promoción y desconocimiento de la actividad turística. • Falta de infraestructura turística y vías de acceso a los lugares de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • El paso de un gran número de turistas, especialmente de Colombia
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Importante potencial turístico en la provincia. • Decisión de la Cámara de Turismo para fortalecer esta actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de políticas de promoción turística en el país • Inseguridad que ahuyenta a los turistas
ESTRATEGIAS	
DISMINUIR DEBILIDADES	APROVECHAR OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la Cámara de Turismo • Mejoramiento y construcción de infraestructura • Estudio de factibilidad de sitios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción turística
POTENCIAR FORTALEZAS	NEUTRALIZAR AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la Cámara de Turismo • Definir la real potencialidad de los sitios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de políticas que apoyen la actividad turística • Programa de seguridad ciudadana

Fuente: Bacci, ME; Mujica, E. 2001

4. Lineamientos para estructurar un programa de apoyo para el desarrollo del turismo rural ¹¹

El desarrollo del turismo rural requiere de un decidido apoyo institucional. Sin dudas la demanda creciente de actividades en contacto con la naturaleza y la valoración de las culturas locales crean, pero la oferta espontánea no necesariamente genera desarrollo local.

Los productores rurales, individualmente, no están en condiciones de generar un destino, y en el mercado turístico la competencia se da, primero, entre destinos, no entre empresas. Sin organización es difícil que accedan a la capacitación necesaria para encarar un nuevo negocio, que requiere destrezas diferentes a las necesarias para la producción primaria.

Es necesario, con frecuencia, armonizar legítimos intereses contradictorios que pueden esterilizar los esfuerzos individuales para el desarrollo de un destino turístico. Así no son compatibles en el largo plazo las visiones de un destino ecológico y otro dedicado a la caza o de una propuesta destinada al descanso de los jubilados con otra dirigida a la diversión de los jóvenes que terminan su colegio secundario.

La promoción de un destino constituye otra necesidad que debe ser satisfecha por el Estado.

Cómo se verá a continuación, las propuestas que se realizan a los efectos de promover el desarrollo del turismo rural, son coincidentes con el enfoque que plantea el BID.

Para desarrollar el turismo rural los aspectos que el Gobierno no debe dejar de considerar son los siguientes:

1. Coordinación

Articular los recursos con los que cuentan numerosos organismos públicos en un programa específico parece ser una estrategia adecuada.

Se propone crear un programa específico en el que deberían participar todos los organismos con competencias en la temática. No se propone generar nuevos presupuestos en estructuras burocráticas, sino que se pretende optimizar el gasto público, pues es muy frecuente que en la intervención territorial diversos organismos compitan por la jurisdicción del tema en lugar de coordinar la gestión.

Los programas a crear deberían gestionarse de manera mixta, involucrando al sector privado comprometido en el desarrollo del turismo rural.

¹¹Con base en el documento de Barrera, 2006

El papel del Estado debe ser el de romper la inercia y promover el negocio, una vez que el sistema demuestre funcionar aceitadamente y cuente con un nivel de desarrollo que le permita funcionar privadamente, el Estado debería retirarse de la organización.

2. Sensibilización

Las primeras acciones que deberían desarrollarse a partir de la creación de un programa de turismo rural e incluso antes de hacerlo, son las de sensibilización. La población local debe descubrir sus propios recursos y aceptar o no dedicarse a la actividad. Debe hacer su propio análisis estratégico.

Son numerosos los productores y organizaciones que están en condiciones de iniciarse si cuentan con un mínimo apoyo. Es que en el ámbito rural, como se ha señalado, existe una gran capacidad ociosa que puede dedicarse al turismo. Conferencias, talleres participativos, reproducción de experiencias exitosas, son algunos de los instrumentos que motivan a los potenciales interesados en incorporarse a la actividad.

Debe trabajarse con un público variado, teniendo en cuenta todos los intereses que se mueven en el mundo rural y todas las visiones posibles del tema: agraria, cultural, turística, social, etc.

3. Asociativismo

La formación de grupos y organizaciones de productores y otros agentes interesados en la temática constituye la primera acción que debe desarrollar un programa de turismo rural.

En general deben supeditarse todas las acciones a la conformación de estructuras asociativas. Aunque al inicio no es necesario que se formalicen jurídicamente, si es importante que se cree una organización con responsables que asuman la representatividad de grupo.

La creación de Centrales de Reserva para que operen el sistema comercialmente y desarrollen una política de calidad que diferencie el producto debe constituir uno de los objetivos de las asociaciones que se creen.

4. Capacitación

El turismo es una actividad en general desconocida para los agentes económicos de las zonas rurales. La prestación de servicios no es lo que los actores del mundo rural saben hacer. La capacitación es el pilar fundamental para el desarrollo del turismo rural.

5. Asistencia Técnica

Para poner en marcha un programa de turismo rural y que a través del asociativismo se desarrolle una política de calidad y se inserte el producto en

el mercado, es necesario que los integrantes de la sociedad cuenten con adecuada asistencia técnica.

En general instituciones del sector agropecuarios pueden colaborar, pues es esta una de sus tareas fundamentales, pero debe notarse que es conveniente que flexibilicen las características que deben tener los instructores, pues no siempre son los profesionales agropecuarios quienes cuentan con la formación adecuada para asesorar en turismo rural.

6. Inversiones en infraestructura

Sin dudas se requieren inversiones para desarrollar el turismo rural. Refiriéndonos a las inversiones prediales debe señalarse que, salvo contadas excepciones, deben alentarse grandes inversiones.

El turismo rural se caracteriza por sus bajas barreras a la entrada. Así sin una empresa invierte en exceso y desarrolla el mercado, encontrará un oportunista que le competirá aprovechando su capacidad ociosa.

En general las inversiones que deben desarrollar los establecimientos son para acomodar sus infraestructuras, pequeñas ampliaciones, sumar algunos dormitorios, baños, pintura. También adquirir equipamiento para la recreación, promoción, etc. Estas inversiones debieran contar con el apoyo del Gobierno, no se requieren grandes créditos pues el criterio debería ser ayudar a quienes tienen una base para iniciarse en el negocio.

7. Promoción

La creación de un nuevo destino turístico requiere de inversiones en promoción. De nada serviría una propuesta que incorpore productores y campesinos al turismo, que logre que estos pongan sus infraestructuras en condiciones y que se capaciten, si la demanda no conoce el producto.

La promoción genérica del tema constituyen uno de los deberes del Estado, cada provincia o región debería hacer conocer sus propia oferta.

5. Guía básica para elaborar un Plan de Negocios¹²

El resumen del Plan de Negocios:

¿En que consiste el negocio?

- Productos y servicios ofrecidos
- Objetivos de mediano y largo plazo
- Estrategias para conseguirlos

Mercado

- Pruebas de la existencia de la demanda
- Evaluaciones cuantitativas generales
- Aspectos generales de un estudio previo

Competencia y Diferenciación

- Diferencias con la competencia
- Beneficios para el turista
- Factores competitivos: RRHH, físicos, de organización, legales, etc.

El emprendedor y su familia

- Características de los empresarios (y de la familia)

El futuro de la empresa – Las finanzas

- Cómo se espera que crezca la empresa en el futuro
- Rendimientos e indicadores financieros
- Aspectos de financiamiento
- Riesgos
- Apuntar los riesgos y la forma en que se encararán

Los componentes del Plan

- 1) ¿Cuál es el negocio?
- 2) ¿Cuál es el mercado?
- 3) Quién es la competencia?
- 4) ¿Cuáles serán los pasos a dar?
- 5) ¿Con quién y cómo hará el negocio?
- 6) Evaluación financiera

1. ¿Cuál es el negocio?

Definir el negocio implica repasar

- La naturaleza del mismo
- Definir el producto
- La composición del sector en el que se inserta
- Determinar cuál será el posicionamiento
- Determinar el contexto y el riesgo del mismo
- Forma del negocio: unipersonal, asociado, compañía o cooperativa

¹² Con base en el documento de Barrera, 2004

- ¿Cuál es el producto/servicio ofrecido al mercado y para quienes
- ¿Qué beneficios produce a los consumidores la compra de su producto/servicio? Tipo de negocio: minorista, mayorista, agroindustria, servicios o consultoría?
- ¿Es un nuevo negocio? Es una expansión? Es un franchising?
- ¿Cuánto lleva el negocio abierto?
- ¿Es un negocio estacional?
- ¿Porqué su negocio sería rentable?

Guía para definir el negocio

- ¿Coinciden los objetivos del negocio y los personales?
- ¿En qué sector del turismo / ocio / recreación se ubicaría el negocio?
- ¿Qué productos existen en ese sector en la región?
- ¿Porqué cree que existe espacio para innovar o crear un producto nuevo
- ¿A qué productos *molestará* la nueva oferta?
- ¿Cómo se distribuirá?
- ¿Cuál será el conjunto de precios?
- ¿Cómo llegará hasta el turista?
- ¿Es posible innovar en la cadena comercial? ¿Cómo?
- ¿Qué tiene de exclusivo su producto o servicio?
- ¿Qué necesidad insatisfecha vendría a satisfacer ésta nueva oferta?
- ¿Cuáles son los puntos flacos del negocio?

2. ¿Cuál es el mercado?

Analizar el mercado implica

- Determinar el mercado objetivo
- Determinar las necesidades, las formas en que se utilizará el producto y el beneficio de los consumidores
- Determinar los canales de distribución
- Precio
- Estrategias de comunicación

Guía para describir el mercado

- ¿Quiénes comprarán?
- ¿Qué tamaño tiene el mercado?
- ¿Cuánto ocupan los competidores?
- ¿Con qué participación se satisfarían sus expectativas?
- El mercado objetivo, ¿Crece, está estabilizado o decae?
- Si el mercado crece, ¿A expensas de qué otro mercado lo hace? Si decae, ¿Qué mercado crece?
- Su participación en el mercado, ¿Está creciendo, estabilizada o decayendo?
- ¿Cómo evaluará lo que está ocurriendo en forma permanente?
- ¿Cómo ha segmentado su mercado?
- Por qué le comprarán a UD. y no a la competencia?

- ¿Qué cambios sociales, políticos, regulatorios, económicos y tecnológicos podrían impactar su negocio?
- ¿Cuál será el precio del mercado? El de la competencia?
- ¿El precio es flexible a la baja?
- ¿Segmentará por precios?
- ¿Cuántos canales de distribución tiene?
- ¿Cuánto del precio se lleva el canal de distribución?
- ¿Cuál será la estrategia de promoción? Y la de ventas?
- ¿Es posible posicionar una marca? ¿Cómo lo hará?
- ¿Qué barreras de entrada tiene el negocio? Y de salida?
- ¿Cuánto tiempo demandará llegar al punto de equilibrio?

3. ¿Cuál es la competencia?

Analice

- ¿Con quién compite ahora? ¿Y en el futuro?
- ¿Cuáles son los productos sustitutos?
- ¿Cuál es su ventaja competitiva?
- ¿Es posible imponer barreras de entrada a la competencia?
- ¿Cuál es la cadena del producto? ¿Qué suma y qué resta cada eslabón en materia de competitividad?

Guía para analizar la competencia

- ¿Quiénes son los competidores actuales?
- ¿Quiénes pueden ser los futuros?
- Atractivos y diferencias de cada producto con el nuestro
- ¿Con que porción del mercado se queda cada uno?
- ¿Con quién será posible realizar alianzas estratégicas?
- Hacer un FODA de cada competidor
- ¿Cuáles son las estrategias de cada empresa para sostenerse en el mercado?
- ¿Cómo reaccionarán ante nuestro lanzamiento?
- ¿Cómo nos diferenciaremos?
- Mapa de ubicación de empresas por fortalezas y debilidades en diversas áreas: tecnología, RRHH, comercial...

4. ¿Desarrollo del producto - empresa?

Considere

- ¿Cuáles serán los pasos para desarrollar el producto?
- ¿Cómo evolucionará el mercado?
- ¿Cuáles serán los puntos de control de calidad?
- ¿Cómo se estructurará la organización?
- Responsabilidades en el manejo del presupuesto y controles

Guía para desarrollar el producto

- ¿Cómo se compone el producto?

- ¿Cuáles son los componentes tangibles e intangibles del producto?
- ¿Cuál es el riesgo técnico del producto?
- ¿Qué hay que hacer para desarrollarlo?
- Elabore un cronograma
- ¿Cómo monitoreará el desarrollo del producto?
- ¿Prevé posibles modificaciones en función de la demanda?

5. ¿Con quién y cómo hará el negocio?

- ¿Estructura de la organización?
- ¿Cuáles son los costos operativos?
- ¿Qué requerimientos de capital tendrá en las diversas fases?

Guía para la operación

- ¿Cuáles son los roles necesarios para desarrollar el producto?
- Designar responsables de cada operación
- ¿Cuál es el riesgo técnico del producto?
- ¿Qué hay que hacer para desarrollarlo?
- Elabore un cronograma
- ¿Cómo monitoreará el desarrollo del producto?
- ¿Qué se puede tercerizar?
- ¿Cuál es el plan de capacitación del personal?
- ¿Cómo se retirarán utilidades?

6. Evaluación financiera

- Inversiones
- Costos
- Presupuestos de ingresos
- Flujo de fondos
- Balance
- Origen del financiamiento
- TIR – VAN – Plazo de recupero de la inversión

Guía para la evaluación financiera

- ¿Cuál es el cronograma de los egresos de la inversión?
- ¿Cuál es el cronograma de los egresos operativos?
- ¿Cuál es el costo de la operación?
- ¿Cuál es la sensibilidad de los ingresos?
- Variaciones de ingresos por precio y por ocupación
- Escenarios de mínima
- ¿Cómo es el nivel de ocupación previsto respecto del de la zona?
- Determine el punto de equilibrio
- ¿Cómo cubrirá baches de financiamiento?