

Rosa Isabel R. de Duque
Economista, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
Especialista en Formulación y Evaluación
de proyectos, ESAP.
Desarrollo Turístico. Instituto Español de Turismo.
Madrid, España.
Docente Investigadora de la
Universidad Externado de Colombia
rosduque@gmail.com

MANUEL LEGUIZAMÓN
Estadístico, M. Sc. Sistemas de Información,
Universidad Nacional de Colombia.
System Information. Missouri University.
Docente investigador, Profesor emérito,
Universidad Externado de Colombia
Manuel_leguizamon@hotmail.com

BEETHOVEN HERRERA VALENCIA
PhD en Economía del Instituto
de Estudios Políticos de París.
Miembro de Número de la Academia
Colombiana de Ciencias Económicas.
Profesor Emérito de la Universidad Externado de Colombia.
Economista de la Universidad Nacional de Colombia.
Magíster en Economía y Política Internacional CIDE - México
beethoven.herrera@uexternado.edu.co



**UN MODELO DE
INTERVENCIÓN PARA LA
HOTELERÍA NO FORMAL
COMO ACTOR PARA
LA COMPETITIVIDAD Y
SOSTENIBILIDAD DEL
DESTINO TURÍSTICO¹**

**AN INTERVENTION
MODEL FOR THE HOTEL
NO FORMAL AS ACTOR
FOR COMPETITIVENESS
AND SUSTAINABILITY OF
TOURIST DESTINATION**

¹ Fecha de recepción: 19 de septiembre de 2010.
Fecha de modificación: 23 de septiembre de 2010.
Fecha de aceptación: 3 de octubre de 2010.

Resumen

La creciente oferta de alojamiento no formal en los principales destinos turísticos nacionales origina un detrimento en la calidad y la sostenibilidad de los productos turísticos en atención a su oferta no controlada ni organizada. Este artículo presenta algunas reflexiones en torno a esta clase de oferta como integrante de un destino y de su producto turístico, pero en algunos casos presentando impactos negativos en la sostenibilidad y calidad del territorio turístico.

El mercado turístico que la prefiere sobre la formal, encuentra en este tipo de oferta de alojamiento un gran atractivo no sólo por las tarifas más benéficas sino por la flexibilidad que muchas veces corresponde a la inexistencia de reglas de convivencia.

Sin embargo este mismo mercado es consciente de las limitaciones que ofrece este tipo de alojamiento y reconoce la superioridad en servicios y la seguridad que le brinda la hotelería convencional.

El impacto económico de esta práctica irregular es significativo en las economías locales y las administraciones públicas dejan de percibir importantes recaudos por impuestos en atención a la informalidad con la que se presta este servicio.

La solución que se establece en este artículo tiene que ver con la integración de esta oferta a la cadena productiva del sector turístico, que asegure la sostenibilidad del destino mediante la adopción de una normatividad clara, la inclusión formal de esta oferta a los prestadores de servicios turísticos condicionada a la previa adopción de buenas prácticas y su organización legal por parte de estos prestadores informales, y la libertad de selección por el mercado.

Este artículo se genera a partir del “Estudio de la hotelería paralela en el Distrito Turísti-

co de Santa Marta: Propuesta de un modelo de intervención”, desarrollado en agosto de 2010; sin embargo, no se pretende hacer la presentación del mismo como un estudio de caso, sino continuar con las reflexiones sobre el aporte al destino de este grupo de oferentes turísticos y la descripción del modelo de intervención para generar sinergias en el territorio a partir de su actuación formal y bajo principios de calidad y sostenibilidad.

Abstract

The growing supply of non-formal accommodation in major domestic destinations results in a deterioration of the quality and sustainability of tourism products in response to its offer is not controlled or organized. This article presents some reflections on this kind of offer as part of a destination and its tourism product, but in some cases showing negative impacts on sustainability and quality of tourist territory.

The tourism market that prefers on the formal, in this type of accommodation offer very attractive rates not only more beneficial if not for the flexibility that often corresponds to the absence of rules of coexistence.

But this market is aware of the limitations provided by this type of accommodation and recognizes the superior service and security that gives the conventional hotel. The economic impact of this practice has been significant in local economies and government revenues foregone tax important in view of the informality with which this service is provided.

The solution provided in this article deals with the integration of this offer to the productive chain of the tourism sector to ensure the sustainability of the destination, by adopting a clear, formal inclusion of this offer to providers tourist services subject to prior adoption of best practices and legal organization of these informal providers freedom of choice in the market.

Article is generated from the “Study of parallel hotels in Santa Marta Tourism District: Proposal for an intervention model” developed in August 2010, however, is not intended to presenting it as a case study but to continue with reflections on the contribution to the destination of this group of tourist suppliers and the description of the intervention model to generate synergies in the territory after its formal action under the principles of quality and sustainability.

Palabras clave: Destino, visión sistémica del turismo, sostenibilidad y competitividad, hotelería no formal, intrusismo.

Key words: destination, systemic view of tourism, sustainability and competitiveness, no formal hotel, intrusion.

Antecedentes

La primera dificultad que surge al analizar esta modalidad de alojamiento está en su propia denominación: algunos la refieren como hotelería *paralela*, otros con la preposición *para* y no menos conocido es con *extra*. Lo que sí es compartido es la connotación de una oferta de alojamiento como actividad lícita pero no legalizada, que en el lenguaje jurídico se significa como *intrusismo*, haciendo referencia no exclusivamente a la titulación o preparación profesional para su ejercicio, sino a la observancia de las normas legales.

Con esta significancia se califica esta oferta habitacional no formal que ejerce una competencia desleal a las empresas formalmente establecidas, es decir, corresponde a una práctica por fuera de la normatividad turística aunque no es una acción de suplantación legal.

No se pretende abordar esta problemática desde la perspectiva jurídica, sino más bien desde el impacto en la actividad turística de un destino teniendo en cuenta las dimensiones económicas y sociales, y, con un sentido cons-

tractivo, la propuesta de un modelo de intervención que sirva de orientador para el manejo de una realidad compleja pero prevalente.

La oferta hotelera no formal

Desde lo territorial, la actividad turística en nuestro medio no correspondió a una política de uso de suelos concertada y planificada que permitiera ofrecer infraestructura y facilidades congruentes con la filosofía de viaje y los beneficios buscados por la demanda, la cual tampoco es conocida y medida adecuadamente, en la gran mayoría de los casos.

La oferta de servicios turísticos en nuestros destinos corresponde a situaciones de hecho, en las que los usos de suelo se han modificado o se comparten entre lo residencial y lo comercial gracias a la presencia o ausencia de mercados de visitantes.

Por esta circunstancia, algunos destinos se encuentran ante la realidad cuantitativa de atender, con servicios no planeados para tal fin, una demanda de visitantes que supera la oferta habitacional formal en alta temporada.

Contribuye a esta problemática la circunstancia especial de que la demanda encuentra atractiva esta oferta no formal por las tarifas más favorables, en las que, en muchos casos, no hay límites o reglas de convivencia que le obliguen a guardar cordura y comportamiento respetuoso.

Tampoco se puede desconocer que algunos inversionistas ofrecen modernos inmuebles para arrendamiento por días que muchas veces pueden brindar más confort y vanguardismo que ciertos establecimientos de alojamiento que no han sido renovados o innovados.

Pero para los principales destinos turísticos esta oferta no formal está poniendo en riesgo la calidad de sus servicios y la percepción de imagen que queda en sus visitantes.

Es conocido que nuestros destinos turísticos y en atención al atractivo que ofrecen sus recursos naturales, su biodiversidad, su patrimonio, sus manifestaciones culturales, la receptividad de los nativos, se ven amenazados por la oferta descontrolada de esta hotelería no formal. Los riesgos tienen que ver con el deterioro por su aprovechamiento o uso desproporcionado y no controlado, a tal punto que estos mismos destinos, otrora de inmenso valor turístico, se degraden hasta quedar relegados a posiciones de inferioridad en el entorno competitivo. En estas condiciones, se afecta la comunidad local, el capital social, la inversión, la infraestructura básica, la conectividad, el desarrollo del tejido empresarial y otros factores conexos a la actividad turística.

Indudablemente la alternativa a esta situación indeseable es el desarrollo planificado, concertado, incluyente y sistémico de la actividad turística en un territorio receptor; es decir, debe corresponder a una política de desarrollo sostenible de la actividad turística.

Bajo estos principios se desarrolló el “Estudio de la hotelería paralela en el Distrito Turístico de Santa Marta: propuesta de un modelo de intervención”¹ como una respuesta a la creciente preocupación de las autoridades públicas, la academia, los gremios, los gestores y empresarios de la actividad turística que se desarrolla en Santa Marta, específicamente en la zona de El Rodadero, por la proliferación descontrolada de una oferta extra-hotelera que actualmente ejerce una competencia desleal a la hotelería convencional y que, por no estar regulada, expone al mercado turístico a negociar en condiciones de indefensión y vulnerabilidad. Curiosamente, esta amenaza pone en riesgo la rentabilidad y la inversión patrimonial de los mismos dueños de apartamentos.

¹ Estudio de la hotelería paralela en el Distrito Turístico de Santa Marta: propuesta de un modelo de intervención. UNIMAGDALENA, COTELCO, Alcaldía de Santa Marta. 2010

Aunque no se pretende presentar un estudio de caso, conviene hacer algunas breves notas sobre la situación, que soporten la comprensión del modelo de intervención.

Respecto a los movimientos turísticos de la ciudad, los extranjeros presentan una importante potencialidad, aunque no representan en términos reales un mercado relevante para el destino muy a pesar de reunir todas las facilidades y los atractivos para ser uno de

los primeros destinos internacionales del Caribe y de Colombia. Entonces, se espera que mediante estrategias de diseño de producto, adopción de criterios de calidad y sostenibilidad por parte del destino y los prestadores de servicios, planificación territorial en relación con las actividades económicas del distrito, promoción, acciones institucionales, entre otras, logrará superar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.



Fuente: <http://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/906/imagenes/mapa-colombia.jpg>

La ocupación hotelera que reporta COTELCO en los análisis de la Operación Hotelera, muestran que Santa Marta ofrece aproximadamente 2696 habitaciones con un 45.9% de ocupación en el 2009², generado por huéspedes tanto nacionales como extranjeros, estos últimos con una participación promedio del 1.3% en la demanda hotelera.

Las ventajas comparativas de la ciudad en el entorno caribeño y la presencia de importantes

atractivos históricos y culturales, ameritan una mayor posición competitiva. Afirma el documento del Viceministerio de Turismo³ que “hay rezagos de comportamientos no competitivos, lo que hace que al comparar los servicios del turismo colombiano con estándares internacionales se perciba la magnitud del reto de mejorar sustancialmente en diferentes aspectos”.

La ciudad de Santa Marta también cuenta con importantes desarrollos económicos a

² Indicador elaborado por los autores del estudio referente, con base en la información del Registro Nacional de Turismo.

³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano*. Bogotá, 2008.

partir del recurso carbonífero, con la presencia de compañías dedicadas a la explotación minera y su exportación. Esta situación, que desde hace algunas décadas inquieta al sector turístico, merece ser estudiada y proyectada mediante estrategias de desarrollo para los sectores productivos, de tal forma que la sostenibilidad de los atractivos naturales y sus posibilidades para conformar el producto turístico no se vea amenazada.

En efecto, lo encontrado por la investigación bien puede representar la problemática de otros destinos que, por igual, ven cómo sus zonas de interés turístico están impactadas por una oferta paralela no formal. En el caso de la zona de El Rodadero, destino con vocación hacia el turismo de ocio, de “piel” (sol y playa) y de alta estacionalidad, la oferta habitacional no formal corresponde al 69% de toda la del destino; es decir, por cada diez habitaciones disponibles, 6,9 son no formales. Este resultado aparentemente alto para representar este fenómeno, en otras ciudades corresponde a zonas focalizadas, por lo que su evidencia es notoria en el territorio impactado. En efecto, la oferta habitacional no formal es igualmente alta en otros destinos que, por corresponder a territorios más amplios, se “diluye” a lo largo de la ciudad. Se conoce de la enorme simetría del caso de El Rodadero con zonas focalizadas de destinos para otras tipologías de turismo, como los de salud y de negocios en ciudades como Bogotá y Medellín.

La otra circunstancia indeseada que origina esta oferta no controlada es la sobre ocupación de los inmuebles, lo que genera a su vez picos en la demanda de servicios públicos. En muchos casos este fenómeno ocasiona serios problemas ambientales y de saneamiento básico, como en Santa Marta y Cartagena.

Por ejemplo, en el caso de Santa Marta, el servicio de energía de El Rodadero presenta una sobre demanda en el consumo residencial de energía eléctrica de casi un 70%, que

se explica sólo por el uso de los inmuebles residenciales para actividades comerciales. La demanda de agua potable presenta picos excesivos en los meses de alta estacionalidad turística, fin de año particularmente.

En cuanto a la producción de residuos, aumenta en las temporadas turísticas altas, mostrando mayores picos en las vacaciones y comportamiento tipo valle en épocas de baja ocupación turística.

El impacto económico de la hotelería no formal

El impacto económico que genera esta hotelería no formal es significativo si se compara con la que genera la formal. Teniendo en cuenta el estudio de referencia de El Rodadero, con cifras de 2010, se estimó que el consumo total anual de los usuarios de este tipo de oferta habitacional llega a los \$97.512 millones de pesos en esta zona. La anterior cifra corresponde a los gastos turísticos estimados y los porcentajes de ocupación a lo largo del año.

En efecto, este cálculo se obtuvo a partir de las mediciones realizadas con la encuesta desarrollada a turistas en alta y baja temporada, en la que se estableció el consumo medio que realizan estas personas por concepto de alojamiento, alimentos y bebidas, servicios de recreación, servicios culturales y otros gastos relacionados con el viaje. Con base en un consumo promedio persona estimado de \$158.670 día y de acuerdo con la estadía media que fue proyectada en 5.14 días, se llegó a la anterior estimación.

Lo más importante de los cálculos anteriores es el dinero que deja de percibir la administración pública, pues por tratarse del desarrollo de actividades no formales, en su gran mayoría, en las que no media un contrato o una factura de compraventa, el impuesto a las ventas, por ejemplo, no se paga. Este dinero por impuestos podría reutilizarse en la mejora

de la infraestructura de estos destinos que bien la necesitan.

En cuanto a las finanzas públicas y el impuesto de industria y comercio, es posible afirmar que la ausencia de un modelo de sostenibilidad lleva a situaciones de ingobernabilidad y de desequilibrio entre sus ciudadanos. También este vacío conlleva una urbanización espontánea que se traduce en evidentes desbalances entre injustificados menores pagos tributarios para inmuebles categorizados como residenciales pero que ejercen una actividad comercial. Estos desbalances se aprecian en la información que se obtiene de las secretarías de hacienda.

En el caso estudiado⁴ y con base en los registros de Impuesto de industria y comercio del sector hotelero 2005-2010, se calculó que el recaudo por impuestos de los inmuebles para arrendamientos turísticos es escasamente menor del 0,5% del total recaudado por establecimientos de alojamiento.

La percepción de calidad de servicio de la hotelería no formal

Los usuarios de la hotelería no formal son conscientes del tipo de producto y servicio que consumen por la relación precio/beneficio.

La calificación de la calidad percibida por este mercado indica que la hotelería convencional goza de un mejor prestigio y se le reconoce ante todo una oferta más cualificada en materia de prestación de servicios, recreación y seguridad.

Al calificar doce (12) factores relacionados con la calidad (cumplimiento de expectativas, tarifas, confort, seguridad, excelencia del servicio, disponibilidad de medios tecnológicos, facilidad de acceso y respeto a la reserva, modernidad de las habitaciones, modernidad y comodidad de los baños, comodidad de

las camas), todos recibieron una calificación inferior por parte de los huéspedes de la hotelería no formal, con diferencias de entre 10 y 22 puntos porcentuales. Los factores que más diferencias a favor de la hotelería convencional mostraron, fueron la comodidad de las camas, los programas y áreas de entretenimiento ofrecidos por el establecimiento y la excelencia, todos con diferencias mayores a 20 puntos porcentuales. Como resultado global, la calificación general de factores favoreció a la hotelería convencional de manera contundente.

Pero el significado más importante de este resultado es el hecho de que existe más de un 70% de oportunidades para la hotelería convencional de captar este mercado indeciso. Mediante estrategias adecuadas de mercadeo y promoción en las que se destaque el valor agregado que reconoce el huésped hotelero, como son: adecuados estándares de servicio, el confort, las facilidades para las actividades recreativas, la seguridad, la correcta relación precio/beneficio, se presenta una oportunidad significativa para la hotelería convencional de aumentar su participación y sus porcentajes de ocupación

Sin embargo, la decisión de compra por parte de estos huéspedes de la hotelería no formal está explicada por las menores tarifas pero, curiosamente, también por la flexibilidad que brinda esta oferta en el sentido de que estos inmuebles le dan la oportunidad de desarrollar actividades que son restringidas en los establecimientos hoteleros, y además por el hecho de no encontrar límites o reglas de convivencia.

Ante esta realidad que se presenta en algunos destinos del país, surge la iniciativa de propender por la adopción de modelos de intervención, incluyentes e integradores, basados en la premisa de la búsqueda continua de la calidad y sostenibilidad de los destinos vistos en forma holística.

⁴ Ibid., p. 29.

Es decir, se considera pertinente adelantar una serie de programas y acciones del orden oficial e iniciativas de carácter privado, mediante las cuales se estimule la inclusión de esta hotelería no formal como parte de la oferta de prestadores de servicios turísticos a través de acciones progresivas, como son la formalización de las empresas, la adopción de buenas prácticas y su aporte a la competitividad del destino desde su desarrollo empresarial bajo criterios de calidad y sostenibilidad.

Además, con la formalización y regularización de esta oferta habitacional se protege y ampara el mercado de visitantes que hoy se encuentra en un estado de vulnerabilidad e indefensión ante la carencia de mecanismos que le aseguren unas condiciones mínimas del servicio tomado.

Modelo de Intervención

Algunas consideraciones que soportan el Modelo de Intervención

Ante la real presencia de la hotelería paralela en diferentes destinos nacionales, se propone un modelo de intervención que permita a este segmento de oferentes ser parte del destino con una visión y aporte competitivo.

Sin embargo, antes de abordar su formulación conviene revisar los elementos del modelo como un instrumento de desarrollo a partir de los conceptos de sistema turístico, la dinámica sectorial, las premisas del desarrollo empresarial, la gestión integral de los destinos bajo criterios de calidad y sostenibilidad, y la valorización turística.

El turismo como un fenómeno interdimensional, reconoce en sus procesos de planificación, gestión y evaluación la acción de aspectos políticos, sociales, económicos, culturales y ambientales,. Es complejo y, en consecuencia, su estudio se debe abordar desde una perspectiva holística y multidisciplinaria. Su dinamización debe integrar actores y actividades que se proyecten mediante

la combinación y actuación de cada uno de ellos, de tal forma que sus resultados apoyen el territorio sobre el cual se genera la actividad turística. Con este carácter de fenómeno complejo, se considera la dinámica sectorial como un sistema.

La visión sistémica del turismo concibe la actividad a partir de las actuaciones de todos los actores, tales como los prestadores de servicios turísticos, institucionalidad, turistas y comunidad local, y en esta forma se considera el turismo como el resultado de las interacciones de los elementos de la demanda, la oferta y la comunidad receptora en el territorio. Lo anterior permite analizar y gestionar el sector bajo las características que aporta el concepto de sistema a partir de sus partes, relaciones y aportes a los objetivos comunes.

Con una mirada más amplia y explicativa, JEAN-MICHEL DECROLY en su artículo *Un cuadro de análisis de la valorización turística*⁵ clasifica los actores del sistema en función de las actividades que estos ejercen con referencia a su misión empresarial o institucional, régimen público o privado y tamaño, entre otras variables, atribuyendo en todo caso un gran significado a las empresas locales, frente a su influencia en las formas de desarrollo turístico del destino.

En el mismo sentido, JIMÉNEZ (2010) concibe el destino como una “empresa compleja” que se sustenta en los conceptos que aporta la competitividad sistémica que contempla la categoría económica, los esfuerzos colectivos de las empresas y la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales, de tal forma que se oriente su actuación hacia un desarrollo acelerado de las ventajas competitivas. Es claro que diferentes conceptos y visiones se

⁵ UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. *Desarrollo territorial y Turismo: Una aproximación a partir de la valoración turística.*

han ocupado del tema. ESSER (1994) indica que no solo se encuentra en cabeza del nivel empresarial, sino que los niveles meso, macro y meta, a partir de la interacción entre las instituciones, las empresas y la sociedad, generan las condiciones de competitividad. PORTER enfatiza en las condiciones internas de las unidades productivas para la generación de la competitividad empresarial, sin dejar de lado los factores de apoyo y las condiciones territoriales que en forma integrada generan sinergias en torno a la gestión del destino.

De otra parte y a partir de las tendencias del turismo, su gestión integral supone tener en cuenta criterios de calidad y sostenibilidad que superen o como mínimo atiendan las dinámicas del sector, cuya demanda es creciente. El consumidor presenta una mayor disponibilidad de tiempo libre; la preferencia por nuevas tipologías de turismo como el de naturaleza, cultural y deportivo, congresos y convenciones; posibilidades de vacaciones divididas en períodos más cortos; mayor preocupación por la seguridad; los segmentos de turistas de la tercera edad, jubilados, jóvenes, grupos familiares merecen especial caracterización y especialización para alcanzar niveles de satisfacción al turista; el turismo doméstico e interno se ve favorecido; además, se observan requerimientos al destino, por parte de los consumidores, respecto a modelos de desarrollo turístico sostenible en lo ambiental, y socio cultural y bajo los parámetros de comercio justo.

La oferta y los destinos en forma complementaria se orientan a nuevas alternativas para segmentos especializados de mercado, lo cual permite: la diferenciación del producto tradicional; ciclos de producción cada vez más cortos; el transporte terrestre y aéreo presenta oportunidades por mejores condiciones de la infraestructura que generan mejor conectividad y la operación de aerolíneas de bajo costo; fortalecimiento tecnológico que favorece reservas, gestión, marketing e

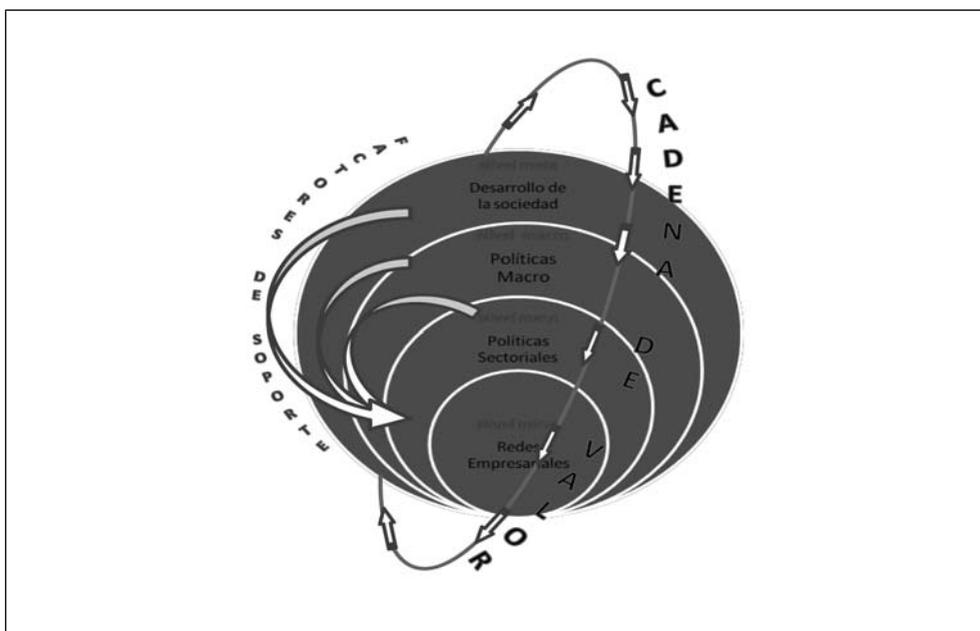
interactividad de productos turísticos, lo cual crea la oferta de multidestinos bajo la premisa de la articulación de productos.

Desde el ámbito público y mediante alianzas público-privadas, se observa una notable cooperación para la ejecución de programas de fortalecimiento empresarial, promoción de destinos, mejoramiento de las infraestructura, promoción, apoyo a la adopción de tecnologías para el mercadeo y la operación, por parte de los destinos y las empresas.

Ante las tendencias enunciadas, el desarrollo empresarial, en consecuencia, deberá estar regido por las principales orientaciones modernas que contemplan el crecimiento y mayor significado del sector terciario, la calidad en la prestación de servicios, especialización e innovación permanente, adopción de tecnologías de la comunicación y nuevas formas del hacer con mayores indicadores de productividad, aplicación del marketing relacional que permita el conocimiento permanente del cliente y sus características, expectativas, niveles de satisfacción. En otros términos, que se conciba una empresa de cara al mercado.

Según PORTER (1991), el sistema de valor se conforma por la confluencia de la cadena de la empresa, las cadenas de valor de los proveedores, de los canales de distribución y del consumidor, de tal forma que su articulación consiga ventajas competitivas a partir de la comprensión de la realidad empresarial y de la interacción con su entorno, es decir, se supera la visión del ciclo de producción concebido en el interior de las empresas desde la incorporación de materias primas (abastecimiento), el desarrollo tecnológico, la gestión de recursos humanos, la infraestructura, la transformación, las operaciones productivas y el marketing y ventas. En esta forma, la actuación de las unidades productivas ha de orientarse bajo los principios del sistema de valor como factor de competitividad propia y del destino.

Gráfica 1
Enlaces de valor en la competitividad sistémica



Fuente: ROSA ISABEL DUQUE; RAFAEL RIVEROS y MARTA LUCÍA VÉLEZ. *Cadena de valor en Turismo - Eslabonamientos productivos*. En edición. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2010.

Retomando los conceptos de la Competitividad Sistémica según KLAUS ESSER, WOLFGANG HILLEBRAND, DIRK MESSNER y JÖRG MEYER-STAMER (1996), se ratifica la necesidad de una óptima articulación entre los niveles micro, meso, macro y meta, cada uno de estos generando factores de soporte que aportan al sistema resultados superiores a las actuaciones individuales. El modelo identifica la diferenciación entre los cuatro niveles analíticos, que reconoce las actuaciones del nivel meso y macro como estratégicas al propiciar un entorno que aporte a la competitividad empresarial, sin excluir al nivel micro que corresponde a las unidades productivas, y el nivel meta representado por el desarrollo de la sociedad. La interrelación e interactuación de los niveles y cada uno de sus integrantes permiten al sistema cumplir funciones propias y especializadas.

La valoración turística es otro de los conceptos que se consideran para la construcción del modelo de intervención. Tal como lo expone VERDUZCO (2010), es un proceso que busca el reconocimiento de las capacidades ambientales y culturales del destino, de tal forma que el recurso haga parte del producto turístico mediante el aporte de experiencias y vivencias para los turistas en busca de una corriente de demanda. La interacción de empresarios, actores sociales e instituciones del orden local y nacional, permitirá el proceso mediante la coordinación de esfuerzos y voluntades, bajo los principios de la planificación participativa, en busca de beneficios sociales.

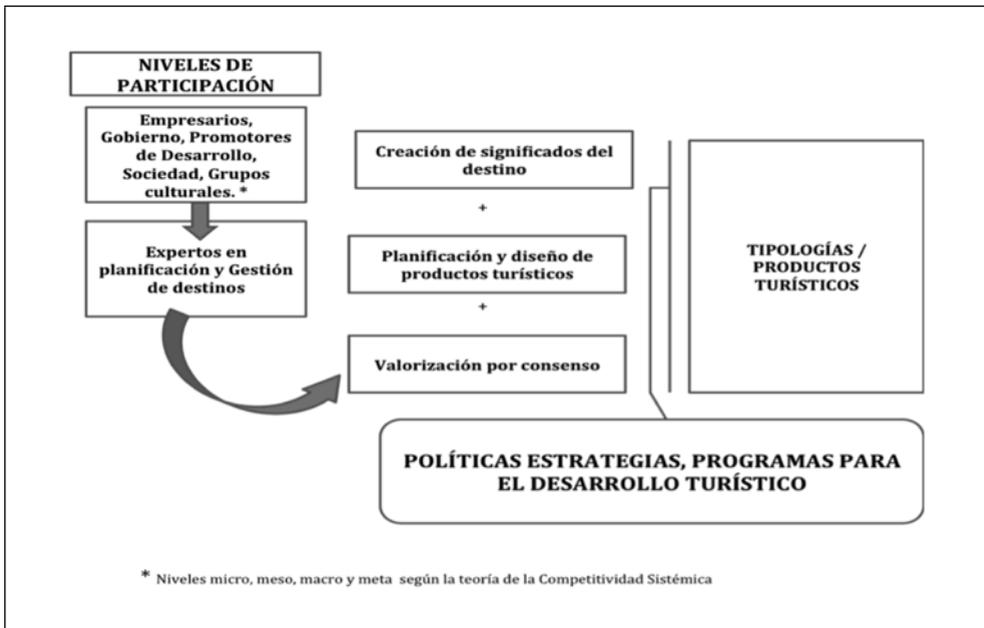
DECROLY, entre otros autores, también hace referencia al término valorización turística como “el conjunto de intenciones y de acciones que con el paso del tiempo, generan

perpetúan o reorientan los usos turísticos y por lo tanto comerciales de un lugar” (2010, p. 48). Menciona el autor que el Comité francés del Grupo de Trabajo Internacional sobre Turismo Sostenible liga la valorización al concepto de sostenibilidad que define como “toda aquella forma de desarrollo de la actividad turística que respete, conserve y valore a largo plazo los recursos naturales, culturales y sociales de un territorio” (Citado en DECROLY, 2010, p. 43). Es claro que el modelo no procura solo el posicionamiento en el mercado en términos de crecimiento, sino dentro de la lógica que impone el desarrollo desde lo económico; social; de inclusión, participación y distribución; comercio justo; respeto por la cultura y el patrimonio; satisfacción de la comunidad local con la presencia de la actividad turística; satisfacción del turista y visitante, y proyección del destino.

La metodología para la valorización de un destino debe partir de acciones consensuadas entre los actores del sistema turístico orientadas a lograr la competitividad y el posicionamiento del destino. VERDUZCO plantea la integración a partir de tres mesas de trabajo: la primera, con el objetivo de interpretar los valores turísticos del destino bajo la mirada del gobierno como facilitador de condiciones propicias, los empresarios y sus colaboradores, los promotores de iniciativas locales, las comunidades culturales y los grupos organizados de la sociedad civil.

La segunda mesa de trabajo, de carácter técnico, tiene la finalidad de planificar y diseñar el producto turístico y allí estarán presentes los expertos en planificación y gestión de destinos turísticos. Y la tercera mesa articula y concluye el proceso de tal forma que la oferta de valor pueda ser transmitida al turista.

Gráfica 2
El proceso de valorización turística bajo una mirada sistémica



Fuente: Elaboración propia.

En esta forma, la integralidad en la gestión del destino significa la coordinación y actuación de los actores que en los diferentes niveles se hacen presentes, de tal forma que el norte marcado por la competitividad, la calidad y la sostenibilidad se haga alcanzable.

Así las cosas, el modelo que a continuación se presenta parte de una visión integral del destino y el reconocimiento de la realidad que se va a intervenir.

El modelo de intervención

Además de los evidentes problemas urbanísticos y ambientales, Santa Marta ve amenazada su sostenibilidad turística por una oferta de hoteles sin estándares de calidad turísticos, pero con atractivas tarifas para el mercado, lo cual genera una importante afluencia no planificada de turistas, con problemas para el destino respecto a:

- Posicionamiento competitivo del destino con una oferta de calidad en el servicio de alojamiento.
- Detrimiento de las inversiones inmobiliarias y activos de operación.
- Deficiente gestión del agua y la energía.
- Deficiente manejo y disposición final de los residuos sólidos.
- Contaminación atmosférica, auditiva y visual.

Deterioro de la imagen turística del destino. De otra parte, se presenta competencia en el mercado, mayor número de oferentes con producción de menor precio y sin el cumplimiento de los requisitos legales, reconocida en forma general solo como una guerra de precios y calificada como desleal. Es importante destacar que lo significativo y que debe ser analizado por los empresarios es aquella que, por cualificación del producto o innovaciones tecnológicas, impacte la dinámica del mercado y en esta forma ponga en riesgo la vigencia de las organizaciones que no avanzan hacia una mayor productividad.

En consecuencia, las estrategias de las empresas deben orientarse a permanecer en el mercado mediante sus factores de competitividad y el aporte a la imagen del destino, con el fin de obtener una mayor demanda, generando el posicionamiento del destino turístico mediante la participación de los actores privados.

Afirma el documento del Viceministerio de Turismo⁶ que “hay rezagos de comportamientos no competitivos, lo que hace que al comparar los servicios del turismo colombiano con estándares internacionales se perciba la magnitud del reto de mejorar. Las ventajas comparativas de la ciudad en el entorno caribeño y la presencia de importantes atractivos históricos y culturales, ameritan una mayor posición competitiva”.

Por su parte, el sector privado, consciente de la necesidad de mejorar la posición competitiva del destino, realiza esfuerzos administrativos y financieros para cualificar sus productos y servicios, de manera que las promesas de valor sean percibidas y reconocidas por el mercado objetivo.

En este sentido, el modelo busca hacer de Santa Marta, DTHC, un destino turístico atractivo y competitivo para los mercados domésticos e internacionales.

El modelo planteado en el *Estudio de la Hotelería Paralela en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta - Zona de El Rodadero - Propuesta de un modelo de intervención* se considera una estrategia de desarrollo con el fin de avanzar en la planificación, puesta en marcha, evaluación y adopción de ajustes de las acciones, en busca de la legalización de la hotelería paralela u otro tipo de hospedajes no permanentes, como inmuebles destinados a la prestación de servicios turísticos, y su incorpo-

⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Sistema de Indicadores de Competitividad para el Turismo Colombiano*. Bogotá, 2008.

ración a la cadena de valor del destino, como actores estratégicos del mismo, bajo criterios de calidad y sostenibilidad, de tal forma que contribuyan a la competitividad del destino como actores que complementan la oferta de servicios y aseguran la satisfacción y exigencias de los turistas y visitantes en el destino turístico de Santa Marta Distrito Turístico, Cultural e Histórico.

Con el fin de proponer los lineamientos generales para el modelo, se tienen en cuenta las principales variables para la gestión del destino y se identifican las misiones de los actores que en él actúan como un sistema conformado por atractivos, prestadores, infraestructura y organizaciones con sus respectivas actuaciones y relaciones.

En esta forma, el modelo que se concreta mediante líneas de actuación práctica, considera como eje transversal la participación y la concertación con los actores sectoriales.

El modelo de intervención propuesto se basa en los siguientes principios:

- El turismo bajo una visión sistémica. Se desprende de la visión de la actividad turística como el resultado de interacciones por considerar desde una óptica integral donde los elementos de la demanda, la oferta, la comunidad receptora y el territorio interactúan.
- Observación de las normas generales del Estado y las particulares que regulan la actividad turística. La actividad está regulada por leyes y decretos expedidos para sus diferentes modalidades empresariales, y adicionalmente los prestadores turísticos deben estar legalmente reconocidos y cumplir con las obligaciones que se desprenden de su existencia legal, tales como el registro turístico, RNT, y el cumplimiento de reportar a las autoridades los nombres de los usuarios de su servicio de alojamiento privado. Son compromisos que aportan seguridad propia y colectiva,

la transparencia en las relaciones sociales y relaciones contractuales expresas y definidas entre las partes.

– Equidad que supere el riesgo de la competencia desleal. Ante tal situación, la legalización convertirá estas ofertas en prestadores de servicios turísticos de viviendas turísticas, que el decreto 2590 de 2009 define como “cualquier persona natural o jurídica que entregue la tenencia de un bien inmueble para su uso y goce a una o más personas a título oneroso por lapsos inferiores a 30 días calendario, en forma habitual”.

– Productos turísticos diseñados mediante la integración de servicios y atractivos, donde la especialización, innovación y calidad constituyan la ventaja competitiva, considerando los recursos culturales y naturales que podrían incorporarse y la interrelación de los prestatarios que intervienen en el producto.

– Desarrollo sostenible del turismo, visto desde la óptica del destino y de las empresas turísticas presentes en el territorio, como una condición de la actividad que integra los aspectos ambientales, socios culturales, económicos, y propende por la satisfacción del turista.

– Concertación y actuación de los sectores público y privado.

– Productividad, competitividad y beneficios compartidos para todos los actores de la cadena de valor.

Bajo estos principios se propone el modelo de intervención orientado por los siguientes lineamientos empresariales:

- Aspectos Legales.
- Desarrollo empresarial bajo criterios de calidad y sostenibilidad.
- Actuación bajo los principios de la cadena de valor.
- Factores de producción turística y mercado: Segmentación y caracterización de la demanda, producto turístico diferenciado, promoción y comercialización.

Tabla 1
Lineamientos y estrategias del modelo propuesto

LINEAMIENTOS	ESTRATEGIA
Aspectos Legales	<p>Asesoría para su formalización. Estimular la formalización de esta categoría de alojamiento.</p> <p>Promoción gubernamental de las viviendas turísticas formales como servicio de calidad y garantía para el usuario.</p> <p>Desarrollo de programas que regulen, promuevan y aseguren la prestación de servicios bajo estándares de calidad.</p>
Desarrollo empresarial bajo criterios de calidad y sostenibilidad	<p>Capacitación en principios de calidad y sostenibilidad como una cultura de la gestión empresarial que conduce a un proceso de mejoramiento continuo y a la adopción de mejores prácticas de desempeño.</p> <p>Articulación entre Propietarios - Administradores - Comercializadores con el objetivo de alinear los objetivos de calidad de las viviendas turísticas.</p> <p>Divulgación de las buenas prácticas.</p> <p>Asistencia técnica para gestionar las viviendas turísticas mediante una estructura de costos.</p> <p>Incentivos y difusión de programas para mantenimiento y reposición de activos de operación.</p> <p>Propiciar la adopción del “elemento diferenciador” como una estrategia de mercadeo.</p> <p>Medición de la satisfacción del cliente.</p> <p>Adopción de un programa de mejoramiento continuo.</p>
Actuación bajo los principios de la cadena de valor	<p>Conformación de la cadena de valor e identificación de agentes interrelacionados, donde están presentes actores directos e indirectos o de apoyo.</p> <p>Establecimiento de objetivos comunes.</p> <p>Conformación de figuras asociativas de producción y operación que permitan fortalecer las negociaciones con proveedores, la generación de economías de escala, los procesos productivos y la comercialización.</p> <p>Propiciar programas de asociatividad y alianzas estratégicas entre todos los prestadores de servicios turísticos y complementarios.</p> <p>Generación de un sistema de información (estadísticas e indicadores) propios que permitan orientar la operación turística.</p> <p>Facilitar al mercado objeto el acceso a la oferta habitacional a través de medios electrónicos</p>
Factores de producción turística y mercadeo	<p>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</p> <p>Análisis tendiente a diferenciar y caracterizar el segmento de demanda de los alojamientos hoteleros y la categoría de Vivienda Turística.</p> <p>PRODUCTO TURÍSTICO DIFERENCIADO</p> <p>Diseño, promoción y venta de productos turísticos que incluyan las viviendas turísticas como modalidad de alojamiento con características diferenciadas.</p> <p>Puesta en el mercado de nuevos productos.</p> <p>PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Creación de una Red de Viviendas Turísticas para la promoción, comercialización y venta.</p> <p>Diseño y puesta en marcha de un sistema de información y reservas específico para las viviendas turísticas.</p> <p>Avanzar en acuerdos comerciales en los que se propenda por una competencia leal entre el oferente primario y sus canales de comercialización.</p> <p>Propender por la formalización de los canales de comercialización, evitando la informalidad y el regateo como base de negociación.</p>

A continuación se presenta un plan de acción que ilustra los objetivos, acciones y metodología para la puesta en marcha del modelo de intervención.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN		
Objetivo: Crear un Comité Interinstitucional para desarrollar el Modelo de Intervención		
Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
Formular el plan de acción con el objetivo de formalizar la extra hotelería, con visión incluyente y de participación en la cadena de valor del sector, de tal forma que se incremente la competitividad del destino.	Instituciones públicas del orden nacional, departamental y local. Academia.	Participativa interinstitucional. Posibilidades de articular como instituciones de apoyo según identificación previa, de acuerdo con el mapa de actores del destino, en temas de políticas, desarrollo empresarial, financiación y otros.
Objetivo: Articular los actores directos relacionados con la hotelería no formal, tales como propietarios, administradores y comercializadores, con el fin de alinear la misión de las viviendas turísticas con los objetivos de competitividad del destino.		
Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
Programación de conversatorios a partir de los principios de competitividad del sector turístico, la cadena de valor y la adopción de buenas prácticas.	Comité Interinstitucional	Participativa
Objetivo: Apoyar la formalización de los oferentes de servicios de alojamiento que no se encuentran bajo la normativa.		
Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
Solicitud ante la entidad encargada de la formalización para avanzar en la divulgación de la norma legal. Prestar asistencia individualizada a los propietarios, administradores y consejos de administración en torno a la forma y posibilidades de formalización. Realizar el acompañamiento para los trámites respectivos.	Comité Interinstitucional	Consulta de la legislación y conceptos de aplicabilidad. Divulgación de la normativa, obligatoriedad y beneficios. Explicación detallada de los procesos para la formalización. Asignación de soporte profesional para el acompañamiento.
Objetivo: Definir la cadena de valor del destino e integrar las viviendas turísticas debidamente formalizadas.		
Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
Motivación y capacitación para actuar bajo principios de cadena de valor. Definición de objetivos comunes para avanzar en las alianzas estratégicas. Conformación de figuras asociativas para la comercialización y operación que permitan fortalecer las negociaciones con proveedores, la generación de economías de escala, los procesos productivos y la comercialización. Creación de la Red de Viviendas Turísticas para el apoyo al mejoramiento continuo, la promoción, comercialización y venta. Aporte de instrumentos de seguimiento a los logros.	Comité Interinstitucional + Representante de las viviendas turísticas	Metodología para la conformación de la cadena de valor en turismo. Sensibilización y participación de los actores. Construcción colectiva. Soporte legal para la conformación de la Red.
Objetivo: Mejorar la calidad de las viviendas turísticas mediante programas que regulen, promuevan y aseguren la prestación de servicios bajo estándares de calidad.		

Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
<p>Capacitación en principios de calidad y sostenibilidad.</p> <p>Levantamiento de información sobre el estado de la planta física y dotación de las viviendas turísticas.</p> <p>Diseño de un plan de mejoramiento para cada prestador, con el fin de lograr una mayor productividad y su aporte a la competitividad del destino.</p> <p>Desarrollo de la asistencia técnica para la adopción de medidas de mejoramiento en las áreas físicas, de prestación de servicios, gestión de mercadeo y financiera.</p> <p>Apoyar la financiación de la inversión para reposición de activos, para aquellas viviendas turísticas que se encuentren formalizadas.</p>	<p>Comité Interinstitucional + Representante de las viviendas turísticas</p>	<p>Capacitación y acompañamiento</p>
<p>Objetivo: Apoyar las áreas de gestión de producción, clientes y mercados para las viviendas turísticas, con el fin de generar una clara diferencia entre la hotelería tradicional y las viviendas turísticas, en busca de la diferenciación y segmentación de mercados objetivo.</p>		
Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
<p>Desarrollo o actualización de los estudios de mercados potenciales en origen con el fin de contar con la caracterización y conocimiento de las expectativas del consumidor, de tal forma que se oriente con mayor precisión el diseño de producto y los programas de calidad.</p> <p>Divulgación de sus resultados.</p> <p>Formulación de planes de mercadeo.</p> <p>Apoyo para la adopción del “elemento diferenciador” como una estrategia de mercadeo, de tal forma que se genere una oferta de productos diferenciados para el segmento de demanda objetivo de la viviendas turísticas</p> <p>Apoyo en el diseño y adopción de instrumentos para la medición de la satisfacción del cliente.</p> <p>Formulación en forma conjunta con propietarios y operadores, de un programa integral de mejoramiento continuo de la oferta.</p> <p>Diseño y puesta en marcha de un sistema de información y reservas específico para las viviendas turísticas.</p> <p>Diseño y ejecución de acuerdos comerciales en los que se propenda por una competencia leal entre el oferente primario y sus canales de comercialización.</p> <p>Formalización de los canales de comercialización, evitando la informalidad.</p>	<p>Comité Interinstitucional + Representante de las viviendas turísticas</p>	<p>Realizar talleres para el análisis y apropiación de los resultados de la caracterización de la demanda.</p> <p>Asistencia técnica para la formulación de planes de mercadeo.</p>
<p>Objetivo: Diseñar y ejecutar un programa de promoción de las viviendas turísticas formales como elementos de calidad y garantía para el usuario.</p>		

Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
Diseño de las acciones de promoción de productos turísticos que incluyan las viviendas turísticas como una modalidad de alojamiento. Puesta en el mercado de nuevos productos.	Comité Interinstitucional + Representante de las viviendas turísticas	Plan Promocional de las viviendas turísticas sobre la base del destino como una oferta integrada.
Objetivo: Diseñar y poner en funcionamiento un sistema de información (estadísticas e indicadores) propio que permita orientar la operación turística.		
Acciones	Recursos Institucionales	Metodología para la ejecución de acciones
Diseño del sistema: Variables, método, instrumentos y registros, tecnología, procesamiento e interpretación de la información, dispositivos de divulgación. Capacitación a los actores que intervienen en su desarrollo. Puesta en funcionamiento. Difusión permanente de los resultados. Evaluación y seguimiento.	Comité Interinstitucional + Representante de las viviendas turísticas	Participativa

En esta forma, se identifica que la formalización de este segmento de oferentes y su incorporación a la cadena de valor no se orientan únicamente a la aplicación de la normativa respectiva por parte de las autoridades competentes, sino al apoyo desde lo público y lo privado, asociaciones, ONG, academia, entre otros, para solucionar los problemas de calidad que se presenten. Aunque, como se anotó anteriormente, la oferta es heterogénea y en algunos casos alcanza niveles de calidad superiores a los mejores establecimientos formales.

Conclusiones

Si bien es cierto la hotelería no formal se encuentra calificada como una práctica del *intrusismo*, también es cierto que hace parte de la oferta real del destino, presentando en el caso de Santa Marta zona de El Rodadero, índices destacados en cuanto al número de habitaciones y desde el punto de vista cualitativo, aunque con una marcada heterogeneidad respecto a la calidad y servicios complementarios, con impactos ambientales, sociales, culturales y económicos tanto positivos como negativos.

Las evaluaciones que se realizaron en el caso de estudio que da origen a esta reflexión,

permitieron encontrar un mayor reconocimiento a la calidad del servicio de los establecimientos hoteleros formales, destacando el confort, la seguridad, la calidad de los servicios. Sin embargo, también se destaca que los establecimientos paralelos presentan niveles de ocupación importantes, generados fundamentalmente por la tipología de turismo de ocio en época de vacaciones. Así las cosas, la demanda que genera esta oferta extra hotelera aporta al destino en términos de consumo turístico de alojamiento, alimentos y bebidas, servicios culturales, recreativos, compras y souvenirs, de tal forma que impactan positivamente la generación de actividades productivas.

Sin embargo, desde lo ambiental, se presentan desbalances en cuanto a la capacidad de carga del destino, por los impactos que genera la población flotante respecto al uso eficiente de agua y energía, y a la generación de residuos.

La reflexión sobre el comportamiento y análisis desde la visión sistémica que requiere el sector, y los impactos que genera la oferta de la extra hotelería soportan la propuesta de implementar un modelo de intervención para su desarrollo

que inicia con el apoyo para el cumplimiento de las normas legales, hasta los apoyos para lograr una mejor operación y, por ende, el aporte a la competitividad del destino.

De otra parte, la gestión integral del destino supone tener en cuenta criterios de calidad y sostenibilidad desde lo empresarial, lo público y las organizaciones sociales. Es decir, la visión holística debe considerar todos los factores que inciden en el destino y sus aporantes, lo cual incluye unidades productivas que actúan en forma legal y aquellas que se encuentran en proceso de legalización por voluntad propia o por imposición del Estado que de todas maneras deberá actuar como facilitador de condiciones propicias.

Así las cosas, se considera pertinente que se adopte un modelo de intervención para avanzar en la formalización y mejoramiento de la oferta en cuestión, de tal forma que se incorpore al destino y contribuya a su valoración desde las capacidades ambientales y socioculturales del mismo hasta la satisfacción del turista por las posibilidades de conformar productos de calidad.

El modelo, entonces, se visualiza a partir de los factores legales del sector y los internos de la organización que hacen referencia a la gestión de clientes y mercados, procesos productivos, gestión del talento humano, adopción de tecnologías de la información y de producción, y responsabilidad social, todo lo anterior orientado a generar resultados empresariales. Es de destacar que el modelo se orienta a la legalización y mejoramiento de las condiciones de las viviendas turísticas como una parte de la oferta del destino. Con el fin de obtener una mirada integral del mismo, deberán analizarse los subsistemas que lo conforman y dinamizan, y articular las acciones que de cada uno se deriven.

Bibliografía

BERTALANFFY, L.V. (1993). *Teoría General de los Sistemas*. Buenos Aires: Ed. FCE.

CASTEL, S. (2009). *La competencia desleal en el sector turístico desde el mercado y el derecho. Una visión comparada desde el derecho Internacional*. VII Seminario internacional “Competencia desleal en los alojamientos turísticos: Viejos y nuevos retos para el sector turístico”. Bogotá: COTELCO, OMT.

DECROLY, J. M. (2010). Un cuadro de análisis de la valorización turística. En *Desarrollo Territorial y Turismo: Una aproximación a partir de la valoración turística*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación (2007). *Documento CONPES N° 3487. Política Nacional para la Transformación Productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado*. Bogotá.

DUQUE, R.I.; RIVEROS, R. y VÉLEZ, M. L. (En edición). *Cadena de Valor en Turismo - Eslabonamientos Productivos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

EJARQUE, J. (2003). *Destinos Turísticos de Éxito*. Milán: Ed. Pirámide.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D. y MEYER-STAMER, J. (1996). “Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política”. *Revista de la CEPALC*. Santiago de Chile. Núm. 59 (pp. 39-52).

FERNÁNDEZ, V. (2008). *Sistema de Indicadores para la Competitividad del Turismo Colombiano*. Bogotá: Viceministerio de Turismo.

GONZÁLEZ, R. C. y MENDIETA, M. D. (2009). “Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos”. En *Cuadernos de Turismo*. España: Universidad de Murcia.

HERRERA, B.; LEGUIZAMÓN, M. y DUQUE, R. I. (2010). *Estudio de la hotelería paralela en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta - Zona de El Rodadero - Propuesta de un modelo de intervención*. Santa Marta, Colombia: Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) - Capítulo Magdalena, Fondo de Promoción Turística de Colombia.

Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destinos Turísticos (2005). *Guía Práctica*. Madrid: Autor.

JIMÉNEZ, L. F. (2003). "La formación turística en el entorno de una sociedad compleja. La complejidad como visión posmoderna del turismo". En *Apuntes para la cátedra de Teoría turística y del tiempo libre*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

LÓPEZ PALOMEQUE, F. (2008). "Planificación territorial del Turismo y sostenibilidad: Fundamentos,

realidades y retos". *Turismo y Sociedad*. Vol. 8. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

OYARZÚN, EDGARDO y SZMULEWICZ, P. "Fortalecimientos de la gestión en destinos turísticos. Fundamentos". *Gestión Turística* Núm. 4. Chile: Universidad Austral de Chile.

SANCHO, A. (2005). "Impactos del turismo sostenible sobre la población local". *Turismo y Sociedad*. Vol. 6. Núm. 4. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

VERDUZCO CHÁVEZ, B. (2010). "La evaluación de intereses sociales en los procesos de valoración turística. ¿Quién tiene que aprender qué?". En *Desarrollo Territorial y Turismo: Una aproximación a partir de la valoración turística*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, 2010.