

Un proyecto de turismo rural para el desarrollo local

José Luis Andrés Sarasa

RESUMEN. Nadie pone en duda que el turismo es una actividad económica capaz de generar crecimiento y empleo, pero al mismo tiempo todo el mundo admite que no es la panacea, pero mucho menos cualquier turismo y en particular el rural que se ha basado en un modelo que ha sido copiado hasta la saciedad, por lo que hoy se enfrenta a serios desafíos, tanto desde el punto de vista de las políticas como desde las empresas, unas y otras deben adaptarse a los cambios sociales y económicos derivados del nuevo contexto demográfico.

Por estas razones, que han dificultado un diálogo fluido entre turismo y desarrollo, en este trabajo se invita a reflexionar sobre una serie de puntos básicos. En primer lugar, se plantea si es oportuno hacer una evaluación del modelo actual y si es conveniente proponer un nuevo proyecto de turismo. En segundo lugar se hace una puesta a punto del concepto de desarrollo y sus elementos. Inmediatamente se entra a evaluar las políticas turísticas así como las características de las empresas de turismo rural. Todo ello lleva a la conclusión de la necesidad de elaborar un proyecto de turismo rural que conduzca al desarrollo integrado del territorio.

ABSTRACT. Nobody doubts that tourism is an economic activity capable of generating growth and employment, but at the same time the people admit that it is not the only remedy for the development, much less any kind of tourism, rural tourism especially, based on a too much copied model, so that today rural tourism is facing serious challenges, both from the point of view of the policy and from the companies that compose it. The latter must adapt to social and economic changes arising from new demographic context.

For these reasons, which have impeded a fluid dialog between tourism and development; in this work I invite to thinking about a series of basic points. First, ask whether it is opportune to do an evaluation of the tourist current model, and if it is opportune to propose a new project of tourism. Secondly it explains the concept of development and his elements. Immediately later, the tourist policies are evaluated, as well as the characteristics of the companies of rural tourism. Since conclusion we propose the need to elaborate a project of rural tourism that he leads to the integrated development of the territory.

“Todo territorio que busca coherencia, se capitaliza en base a sus argumentos culturales y naturales, pone en juego sus valores heredados de la historia y coloca por encima de todo su singularidad y la diversidad, parte con ventajas muy significativas.”

Tras un largo periodo de abandono, con el consiguiente deterioro, del medio rural, se produce una nueva corriente en sentido inverso que ahora pone de moda “lo rural”. Una moda que, sin lugar a dudas, obedece a dos profundas razones, en primer lugar, al espíritu de conquista que desde siempre caracteriza a la sociedad urbana respecto del espacio que le rodea, así puede comprobarse como una vez que las áreas periurbanas están colmatadas, o a punto de serlo, ahora clavan lo ojos en espacios más distantes donde encontrar el “escape” a la trepidante lucha cotidiana a que los somete la vida urbana; en segundo lugar, es preciso reconocer que la cultura rural, tradicionalmente denostada, pero presente en los genes de la mayor parte de la población urbana, aflora como valor en alza y cada vez es mayor el número de personas que desean vivirla y hasta poseerla a modo de reivindicación ancestral.

En este sentido, no puede sorprender que buena parte de nuestros pueblos, en particular aquellos que “disfrutan” de una “adecuada” localización y emplazamiento, presenten dos características muy significativas del fenómeno con el que se pretende sacar del ostracismo al medio rural. En primer lugar, se descubre en la práctica totalidad de todos ellos que su población sigue decreciendo por razones obvias, pero al mismo tiempo todos los alcaldes solicitan mayores infraestructuras relacionadas con la llegada del turismo. En segundo lugar, la economía agro-pastoril pierde peso en la composición de la renta disponible, año a año crece el número de familias que transforman viejas casas en instrumento para obtener rentas complementarias de los turistas, rentas que en muchos casos cada vez son más substanciales.

La tendencia que impulsa la conquista y descubrimiento de ancestros, se ha extendido por las diferentes capas sociales de la ciudad con una fuerza sorprendente, hasta constituir una nueva figura vacacional que cabría denominar como “turismo cultural en el medio rural”. Una figura que debe ser aprovechada como instrumento de ruptura en busca del desarrollo, o cuando menos que sea capaz de mitigar el atraso económico que padece el medio rural. Estas circunstancias están siendo aprovechadas, con mayor o menor acierto, por las distintas administraciones, instituciones, fundaciones e iniciativas particulares con la finalidad de romper una tendencia secular. Pero se trata, por lo general, de acciones con fuerte carga de improvisación, insuficiente organización, como una aventura que se emprende para ver cómo va la cosa, hay un absoluto desconocimiento de los principios básicos que deben presidir toda acción de desarrollo local integrado que conduzca al éxito, cuando en el caso de la actividad turística hay una componentes que no pueden perderse de vista: la demanda turística sabe lo que quiere, conoce lo que se le ofrece y reacciona duramente con

el fraude. Aunque el verdadero fraude aparece cuando se descubre que el esfuerzo no tiene repercusión alguna en el desarrollo local.

Estas razones obligan a organizar este trabajo en cuatro partes claramente diferenciadas pero complementarias para alcanzar el ansiado desarrollo local. En primer lugar se invita a reflexionar acerca del por qué se propone un trabajo de esta naturaleza. En segundo lugar se hace una puesta a punto del concepto y los elementos del desarrollo local. A continuación se entra en las dos partes fundamentales del objetivo de este trabajo, la evaluación de la situación actual del turismo rural y la propuesta de los pasos a seguir en la confección de un proyecto de turismo rural que pueda conducir al desarrollo integrado del territorio.

1. ¿Por qué una evaluación y un proyecto?

Antes de entrar a desgranar los atractivos e interesantes objetivos propuestos para este trabajo, parece oportuno preguntarse ¿Por qué una evaluación y un proyecto en una materia tan conocida como el turismo rural? A este desafiante interrogante pretendemos responder a través de la reflexión en torno a tres nuevas preguntas:

¿Por qué estamos a vueltas con esta temática?

Porque el desarrollismo desenfrenado que se instala en nuestro país a lo largo de la segunda mitad de la pasada centuria tiene como consecuencia más dramática la marginación en la que caen numerosos municipios que, con la obsolescencia de los sectores tradicionales de actividad, contemplan como su población ha emigrado hacia los centros hiperindustrializados y hoy se ven sometidos a la emigración biológica. Son los municipios que ahora los tecnócratas califican de atrasados, pero donde los especialistas del territorio descubrimos no sólo las consecuencias de las fuertes disparidades que existen entre el mundo rural y el urbano, sino también las causas de estas disparidades, que, a mi juicio, se deben a factores naturales, socioculturales y políticos. Un buen ejemplo de esta dinámica auspiciada por la ausencia total de una planificación integrada lo encontramos en Comarcas castellano-manchegas, aragonesas, castellano-leonesas, murcianas, etc. En todas ellas hay abundantes iniciativas en turismo, aunque parece que las estadísticas no arrojan los resultados que cabía esperar de las “políticas” que auspician la puesta en marcha del turismo rural. Es suficiente con analizar la estructura de la población y la evolución del PIB. No se ha sabido, no se ha querido o no se ha podido aprovechar la multifuncionalidad agrícola en el medio rural.

¿Por qué se relaciona el turismo con el desarrollo rural?

El turismo puede ser un instrumento de acción en el medio rural ante la compleja problemática surgida de la interacción de la emigración, el abandono de tierras, la

desbordante desruralización y el deterioro medioambiental. Un instrumento con el que los diversos actores públicos intentan frenar este proceso y generar nuevas expectativas.

El turismo ha sido convertido en instrumento de acción para alcanzar los objetivos marcados por los diferentes trabajos de la Comisión de las Comunidades Europeas, dirigidos hacia la ordenación territorial, como se pone de relieve en el Informe Europa 2000 “la solución de los problemas de las zonas rurales se hallará en gran medida fuera de la agricultura. Las pequeñas ciudades de estas zonas, adecuadamente dotadas de telecomunicaciones y transportes, desempeñarán un papel clave, al constituir un emplazamiento potencialmente atractivo para las pequeñas y medianas empresas y ofrecer mayores oportunidades a los trabajadores que sólo se dedican a tiempo parcial a la agricultura”.

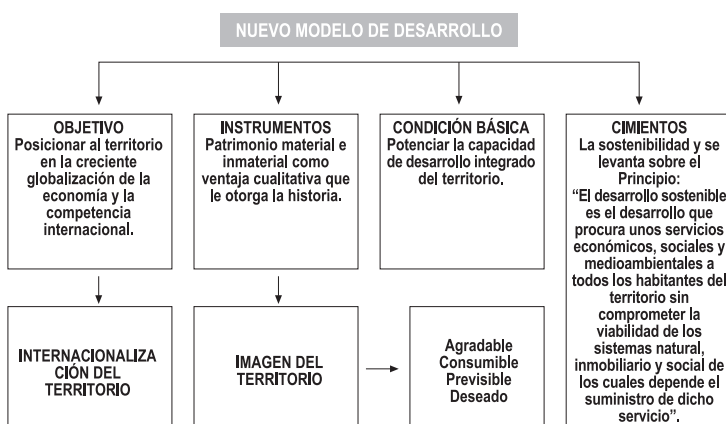
El Libro Verde sobre las iniciativas comunitarias, adoptado en junio de 1993, reconoce de modo explícito que “los responsables institucionales y los agentes de desarrollo rural están de acuerdo en considerar que el mundo rural se encuentra en un importante periodo de cambio y debe buscar nuevas orientaciones, nuevas formas de desarrollo y nuevas actitudes que asocien a los diferentes agentes implicados”

En definitiva, la serie de medidas y acciones de la Comunidad Europea transmiten al resto de las administraciones públicas –Estado, Comunidad Autónoma, comarca y municipio– la necesidad de reducir la actividad agraria apostando por una actividad respetuosa con el medioambiente, esa alternativa la han encontrado en el turismo, como respuesta coyuntural a problemas estructurales. Siempre contando con el apoyo de iniciativas, ejemplo Leader, que en sus programas de innovación rural incluye el turismo rural como actividad subvencionable concretada, entre otras muchas, en inversiones turísticas relacionadas con la actividad agrícola, adaptación de pequeñas infraestructuras públicas a las nuevas necesidades derivadas de la oferta turística; inventario, restauración y revalorización de edificios y parajes rurales de interés turístico; actividades de promoción, estudios de mercado y creación de sistemas de reserva; concepción y puesta en marcha de nuevos productos de turismo rural. Se imponen dos ideas fundamentales, por una parte el concepto condicionador/condicionado que la Comunidad quiere dar al turismo y, por otra, difundir la filosofía del Reglamento 2078 en su régimen de ayudas “fomentar la gestión de las tierras con vistas al acceso del público al esparcimiento”.

¿Cómo ha sido el diálogo turismo/desarrollo rural?

Cuatro razones justifican la necesidad de evaluar el potencial turístico de un espacio rural:

1. Una larga experiencia nos permite afirmar que el turismo rural es una respuesta coyuntural a problemas estructurales. En España tenemos numerosas zonas con evidente retraso estructural que precisan de políticas de cohesión capaces de superar retos como el de adaptación de la agricultura a la nueva demanda y modificar el entorno económico y social mediante el fomento de nuevas actividades y nuevas fuentes de riqueza. Basta constatar la situación socioeconómica de las zonas rurales españolas según el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Rural 2007-2013.
2. El turismo puede ser el incentivo para el desarrollo local de un buen número de zonas rurales. En particular las que tienen próxima una ciudad urbanizante. 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 de zonas rurales y frenando a su vez el éxodo rural.
Sin embargo, **el turismo no es la panacea** para solucionar los problemas que plantea el desarrollo, ni todas las zonas rurales están predisuestas a esta actividad. **Sería un error considerar a este sector como la única alternativa posible a la agricultura o a otra actividad económica local con dificultades.**
3. El conflicto está servido: el medio rural tiene un patrimonio material e inmaterial que está siendo tratado como mera mercancía por la “industria turística”. Pero además, ha surgido lo que denominamos como la “despreciable invención de la tradición”, con la que se construyen unas curiosas historias que acaban por configurar un mito reduccionista, se vive por y para ese mito sin más preocupación. En una palabra, se está destruyendo mucho más de lo que se participa en el proceso de desarrollo.
4. Es fundamental dejarse de romanticismo trasnochados y mirar hacia la sociedad global que nos envuelve. Hacer un detenido análisis del nuevo modelo de desarrollo que se resume en el cuadro siguiente:



2. Desarrollo local: concepto y elementos

Dos extraordinarias investigaciones, por los resultados prácticos alcanzados, nos ayudan a esta puesta a punto. En primer lugar GREFFE (1984) define el desarrollo local como “un proceso de diversificación y de enriquecimiento de las actividades económicas y sociales de un territorio a partir de la movilización y de la coordinación de sus recursos y energías”. En segundo lugar MENGIN(1989), en un interesante trabajo para el desarrollo local fija los elementos imprescindibles para lograr el ansiado desarrollo, trabajo del que entresacamos aquellos aspectos que interesan para el objetivo de este trabajo:

1. El desarrollo es un proceso antes que un procedimiento

Procedimiento: Progreso, marcha hacia delante; acción de ir hacia delante; serie de cosas que siguen cada una a otra.

La toma de conciencia por parte de la población de la situación en sus diferentes aspectos y el enunciado de los problemas facilitan la elaboración de soluciones. Tenemos abundantes ejemplos en los que se pone de manifiesto como la concesión de un proyecto a un municipio o comarca donde la población no se ha implicado, tan sólo se han advertido ciertos cambios en algunas infraestructuras pero no se ha producido la dinámica social y económica deseada. Terminado el proyecto el municipio o la comarca continúa en la misma situación.

2. El desarrollo se apoya en fuerzas endógenas, sobre redes locales (grupos socioeconómicos, cuadros medios, redes de vecindad, de parentesco, etc.)

Estas fuerzas no se evalúan en términos de representatividad sino de implicación en el proceso. Lo importante es la actitud de los actores para sacar adelante el proyecto. La movilización de esas fuerzas y de esas redes constituyen la base a partir de la cual arranca el proceso de desarrollo. El desarrollo es también la movilización de recursos locales materiales y humanos.

3. El desarrollo local es territorial y no sectorial

La hipótesis de partida es concienciarse de que en el territorio todo está interrelacionado. Crear un entorno favorable a la creación de actividades económicas supone unos equipamientos adecuados, una población formada y un medio social y cultural vivo. La transversalidad es el factor fundamental para un desarrollo a través del turismo rural.

4. El desarrollo local rechaza el encasillamiento

Es preciso afirmar una identidad específica movilizandolos recursos y las fuerzas propias con el objetivo de dar nueva vida y dinamismo a un espacio a partir del cual se estará en condiciones de insertarse en la sociedad global.



5. Actuar a corto plazo con objetivos a medio y largo plazo

Para que un proceso de desarrollo no se quede en una mera sucesión de acciones sin relación entre ellas es preciso llegar a una verdadera programación con cierta duración que señale claramente los objetivos. Un proceso de desarrollo local supone que los diversos actores económicos, sociales y culturales se someten a una programación claramente fijada por todos y para todos.

6. La creación de un espacio de negociación es uno de los criterios básicos de todo proceso de desarrollo. Todo espacio, toda población sometida a una gestión institucional clásica con la cual no hay posibilidad de discusión no puede convertirse en un auténtico partenaire para el desarrollo. La constitución de una instancia multipartenarial a nivel local puede permitir, gracias a la discusión, al trabajo en común, constituir una estructura local capaz de integrar elementos exteriores. El desarrollo local es un proceso que intenta que las poblaciones de los espacios marginados tomen su destino en sus manos.

3. Evaluación de actual modelo de turismo rural

Para el objetivo propuesto en este trabajo abordar la evaluación del actual modelo de turismo rural constituye un etapa fundamental. La evaluación se plantea a través de las reflexiones a que invita una lectura imprescindible del documento de la Comi-

sión Europea titulado “Por un turismo rural de calidad”. En el prólogo da la clave de cuanto significa el turismo en el desarrollo local, pero no se refiere a cualquier turismo ni tampoco conseguirlo a cualquier precio: “Un turismo de calidad puede contribuir al desarrollo sostenible de las zonas rurales mediante la mejora de la competitividad de las empresas, respondiendo a las aspiraciones sociales y salvaguardando el entorno cultural y natural.

Para tener éxito simultáneamente en esos distintos ámbitos, en un destino turístico se necesita un planteamiento global que se centre en la satisfacción del turista y se base en los principios del desarrollo sostenible”.

Al recorrer muchos parajes destinados al turismo rural se advierte la necesidad de una evaluación de un modelo turístico que se ha copiado hasta la saciedad, pero sin que se hayan hecho los esfuerzos suficientes en el sentido que marca el documento que invitamos a leer detenidamente, en particular el apartado titulado “Código de conducta para la gestión integrada de la calidad en destinos turísticos rurales”. Un apartado en el que destacan principios fundamentales que deberían estar impresos en todos los organismos que velan por el desarrollo turístico en el medio rural. El primer lugar cuando se hace referencia explícita al objetivo fundamental del turismo rural: “La gestión integrada de la calidad se centra en la mejora de la satisfacción del visitante, a la vez que se mejora la economía, el medio ambiente y la calidad de vida de la comunidad local”. Una pregunta, ¿Cuántos destinos de turismo rural cumplen ese objetivo? No dudamos que en muchos destinos están satisfechos y se está trabajando en ese sentido. En segundo lugar, pero el más importante y del que, como puede advertirse, extraemos la idea para buena parte de nuestro trabajo, destaca “La gestión de la calidad debería ser un proceso y no una iniciativa aislada. Si el planteamiento no se convierte en una manera natural de gestionar el turismo y no se refleja en todas las actividades normales emprendidas por un destino turístico (promoción, información, desarrollo y mejora del producto, etc.) no podrá mantenerse a largo plazo ni tener éxito. La mayor parte de las instancias turísticas locales y de las empresas individuales no tienen tiempo o recursos para llevar a cabo una “iniciativa de calidad”, independiente fuera de sus actividades normales, especialmente en las zonas rurales donde los presupuestos suelen ser reducidos”. Finalmente propone quince principios básicos que deben ser asumidos por aquellos destinos turísticos rurales que apuesten por la calidad.

Concluye este documento señalando las prioridades para el sector privado, para ello pone de relieve que la gestión integrada de la calidad de los destinos de turismo rural corresponde tanto a las autoridades locales como a las empresas privadas que tienen a su cargo los servicios e instalaciones. Por esta en nuestro objetivo evaluador nos centremos en primer lugar en las preocupaciones de las autoridades y organismos

proponiendo el análisis de documentos de singular relevancia para el desarrollo rural y el turismo, pero como quiera que las instalaciones y servicios corren a cargo de las empresas es lógico se entre a conocer la problemática por la que atraviesan las empresas de turismo rural. Este doble análisis conduce a una clara conclusión general, la de presentar el desafío a que se enfrenta el actual modelo de turismo rural y qué respuestas exige este desafío.

a) Evaluación de las políticas:

Las preocupaciones de los responsables políticos del turismo rural las analizamos a través de tres documentos que justifican ampliamente la necesidad de una evaluación del actual modelo de turismo rural. En primer lugar, por su rango y alcance, destaca el documento de Comisión Europea (COM (2010) 352/3. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones: “Europa, primer destino turístico del mundo: un nuevo marco político para el turismo europeo”. En su introducción hace un reconocimiento explícito de la importancia del turismo en el desarrollo: “El turismo es una actividad económica capaz de generar crecimiento y empleo en la UE, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo y a la integración económica y social, en particular de las zonas rurales y de montaña”. Pero la verdadera relevancia de este documento para los objetivos de nuestro trabajo se descubre en el apartado “3.- Retos y oportunidades para la industria del turismo europeo”, donde presenta la actual imagen por la que atraviesa el turismo en general y el rural en particular: “El turismo europeo se enfrenta a retos importantes que constituyen también oportunidades que deben aprovecharse. Por una parte, la industria debe adaptarse a las evoluciones de la sociedad que influirán en la demanda turística; por otra, debe hacer frente a las dificultades impuestas por la estructura actual del sector, sus especificidades y su contexto económico y social”.

La situación actual exige una adaptación del sector para responder a nuevas dificultades: competencia, recursos hídricos, nuevas tecnologías, nuevo contexto demográfico y social, cambio climático, etc.

Precisamente en este apartado es donde encontramos la más contundente justificación de los objetivos propuestos en este trabajo, pues afirma de forma explícita y sin rodeos cuál es la problemática más seria que afecta al turismo: “Frente a todos estos retos y oportunidades, las empresas del sector, en particular las PYME, no están todavía en condiciones de adaptarse rápidamente teniendo en cuenta sus recursos financieros y la falta de cualificación de sus trabajadores”. Esta falta de cualificación se extiende al conjunto de implicados en el turismo rural por la orientación del sector para satisfacer a una potencial demanda. El sector ha puesto de manifiesto una

Un proyecto de turismo rural para el desarrollo local

absoluta ignorancia del contexto demográfico nacional y local. La evolución demográfica española ha conducido muy rápidamente a la configuración de lo que podríamos llamar el “papy boom”, el predominio del nido vacío configurado por matrimonios cuyos cónyuges superan los 65 años, ambos jubilados que disponen de los dos factores imprescindibles para la dinámica turística, poder adquisitivo y tiempo, además un elevadísimo porcentaje de este grupo de edad tiene ciertas connotaciones con lo rural. No cabe duda que constituyen un importante potencial en cuanto a mercado, pero las ofertas de los destinos de turismo rural no han hecho el esfuerzo de adaptación para satisfacer las particularidades de un grupo de edad que apuesta por lo agradable y previsible. Este amplio sector requiere una adaptación rápida de la industria que le permita mantener un nivel de competitividad. Si a esta circunstancia se añade que el documento concluye que las políticas europeas de turismo necesitan un nuevo impulso quedan suficientemente justificados los dos puntos de análisis propuestos en este trabajo.



Los otros dos documentos que se proponen para el análisis son de ámbito nacional, en primer lugar el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Rural 2007-2013, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que en su capítulo 3. Estrategias por ejes, incluyendo objetivos e indicadores a analizar, en el Eje 3. Calidad de vida y diversificación en las zonas rurales, apuesta por el fomento de las actividades turísticas. Una apuesta que si se analiza a la luz de cuanto se dice más arriba acerca de la empresa de turismo rural parece una ligereza, puesto que la población rural tiene como principal característica su envejecimiento y ponerla al frente de una empresa

con tantas exigencias resulta cuando menos utópico. En segundo lugar, debe mencionarse la ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural, en su preámbulo reconoce el papel multifuncional que puede y debe ejercer el medio rural, en base a esta multifuncionalidad en el Capítulo VI: Medidas para el desarrollo rural sostenible, art. 20: Diversificación económica, afirma en la letra e) "Fomentar el turismo rural, en particular a través de una adecuada ordenación de la oferta y la mejora de la demanda turística, con una atención preferente al fomento de un turismo sostenible en las zonas rurales prioritarias, y al agroturismo o turismo ligado a la actividad agraria". No aparece otra referencia al turismo, pero cabe admitir que todas las autoridades locales piensen en su capacidad para solicitar subvenciones y poner en marcha "un turismo rural" con todas las disfuncionalidades señaladas más arriba y sin ninguna capacidad para el desarrollo local.

b) Evaluación de la empresa de turismo rural:

El documento citado más arriba "Por un turismo de calidad" contiene un apartado del mayor interés a propósito de la problemática que hoy afecta a la empresa turística en general, pero que adquiere gran relevancia por su virulencia en el medio rural, porque en este medio la práctica totalidad de las empresas cabe definir las como "miniempresa endógena", de esta definición nacen toda una serie de retos a los que vamos a referirnos a continuación.

Sin embargo, antes de especificar unos retos que hemos constatado a través de interesantes y numerosos trabajos de campo en distintos y distantes lugares rurales, es oportuno recordar el apartado al que se alude en el punto anterior y que hace referencia implícita al proceso que debe seguirse para afrontar los retos de la "microempresa endógena" si quiere ser competitiva.

Este apartado se titula "Trabajar con personas en formación y mejora de calidad" y afirma que "El proceso de mejora de la calidad según las normas identificadas requieren una cooperación estrecha entre todos los actores implicados en el turismo dentro del destino y programas de formación y asesoramiento bien estructurados y capaces de satisfacer sus necesidades.

- Reunir a las empresas turísticas en grupos de redes locales, donde puedan identificar las necesidades, darse ánimos mutuamente a través de la demostración y planificar acciones conjuntas.
- Concebir programas de formación para fomentar la participación, mediante cursos breves con objetivos claros y medidas de incentivación.
- Proporcionar el acceso a la formación en materia de satisfacción del cliente, competencia técnica, conocimiento de la zona, sostenibilidad y gestión global,

cuando corresponda. Si es posible, deberá recurrirse a módulos y materiales formativos elaborados y revisados por profesionales.

- Preocuparse específicamente en ayudar a las pequeñas empresas rurales a fijar los precios correctamente en relación con la calidad ofrecida.
- Tener en cuenta las necesidades de formación y motivación del personal local que trabaja en el turismo del lugar de destino, como el personal de los centros de información y los guías.
- Suministrar, o indicar, fuentes de consejos prácticos sobre mejora de la calidad y establecer vínculos con la ayuda financiera, cuando exista.

Surge ahora un interrogante decisorio de ámbito muy general ¿Por qué consideramos que estas razones son suficientes para mejorar la “microempresa endógena”? Analicemos los puntos que acabamos de señalar a la luz de nuestras experiencias en el medio rural a través de los siguientes interrogantes:

1) ¿Por qué cooperación estrecha?

Porque existe un débil asociacionismo en un sector donde su principal debilidad se manifiesta en la atomización empresarial, una disfuncionalidad que se extiende tanto a su implantación territorial como al comportamiento de los empresarios que pertenecen a algún tipo de asociación, lo que lejos de ser unos aliados los convierte en sus principales competidores, por cuanto hacen caso omiso a las recomendaciones de la asociación en materia de precios o implantación de normas de calidad. Sabemos de un Reglamento Interno de funcionamiento de una Asociación que se ve en la necesidad de llegar al mayor detalle de comportamiento de los asociados para alcanzar calidad, así expone en uno de sus puntos como deberá llevarse a cabo la acomodación del cliente, relata de modo explícito que el propietario del alojamiento dispensará, en todo momento, un trato humano, cordial y educado a los clientes, facilitando al máximo el proceso de acomodación del cliente, se encargará por tanto de: la entrega de llaves, acomodación del cliente, información de las prestaciones del establecimiento y el funcionamiento de los diferentes servicios, información de las actividades que pueden realizarse en el alojamiento o dentro de la zona en que éste se encuentra, establecerá normas y medidas de control para el mejor uso de su establecimiento por parte del cliente, con el cliente que figure como titular de la reserva hará el propietario un recorrido por todo el alojamiento. Aquí se encierra el fallo del asociacionismo, pues no es la asociación la que asume la responsabilidad sino que se mantiene la libertad del propietario ¿cumple toda la norma? Lo importante es alquilar la casa con lo que socaban los objetivos de la asociación, no hay verdadero compromiso con unos intereses generales y se anteponen los individuales.

2) ¿Por qué reunir a las empresas en grupos de redes locales?

Porque la “microempresa” en su endogamia presenta dos características muy negativas, por una parte está la dispersión territorial, un mismo empresario puede tener

varias casas en diferentes puntos del amplio término municipal o en términos limítrofes con características muy distintas, tanto en el alojamiento como en el medio natural y en las infraestructuras, lo que se traduce en una dispersión de energías, inversiones y convertirse en su propio competidor. Por otra parte, esta dispersión de “plantas”, junto a la naturaleza de la demanda, la fuerte estacionalidad y la débil inversión se convierten en una pantalla infranqueable para los circuitos de comercialización. Además la ausencia de circuitos de comercialización tiene mucho que ver con el individualismo imperante entre las gentes del medio rural, lo que le lleva a ignorar las corrientes que impulsan la demanda.

3) ¿Por qué concebir programas de formación?

Varias razones justifican la inclusión de este interrogante. Un recorrido por los diferentes destinos de turismo rural nos lleva a la conclusión de que estamos, fundamentalmente, ante tres categorías de empresarios: la mayoría de los propietarios de casas rurales son personas mayores ocupadas en el sector servicios en la capital de la provincia o en ciudades más o menos próximas, poseen una o más casas recibidas por herencia, ante las perspectivas halagüeñas para la rehabilitación con fondos de la iniciativa LEADER y la obtención de ciertas rentas, entra en el proyecto sin la mayor preocupación, entrega su casa a la débil organización local o a una persona que moviliza la actividad turística y se olvida por completo del asunto hasta que recibe los beneficios. La segunda categoría la integran jóvenes y gentes de mediana edad que se resisten a abandonar su pueblo y ven en esta actividad un interesante recurso, entre sus propiedades y las obtenidas en “préstamo” montan su “microempresa”, pero precisamente esta categoría es la que verdaderamente está necesitada de formación, de cursos con el objetivo de innovar una actividad cada vez más competitiva, son todos ellos empresarios artesanales por lo que rechazan todo aquello que les exige cierta preparación, esta es la razón fundamental por lo que tan sólo ofrecen alojamiento, esta es la característica más regresiva de la “microempresa”, pierden puestos de trabajo y comercialización de productos autóctonos por la no implantación de la restauración. Aquí surge el dilema de que “vienen con el coche cargado de comida”/”venimos cargados de comida porque no hay”. Hace poco tiempo en un recorrido por un espacio rural, que presume de destino rural por las muchas casas que hay puestas a disposición de la demanda, con el responsable de un Proyecto Europeo para el desarrollo rural fue imposible encontrar un lugar donde cenar, eso en una amplia comarca que, además, dice estar organizada. La tercera categoría la integran los “neurales” que suelen tener vínculos familiares con el territorio, pueden disponer de la casa de sus abuelos y hacen un esfuerzo de rehabilitación, pero subvaloran el sacrificio que supone iniciar un negocio de esta naturaleza en un medio hostil a la vida urbana que han llevado. Suelen recurrir a montar el bar o lugar de copas de los jóvenes que acuden los fines de semana, en otras ocasiones se hacen cargo del club social de la localidad, tienen poca clientela pero les dan casa, limpian

las instalaciones y obtienen alguna renta adicional. Un sacrificio que les lleva a abandonar su proyecto de vida.

4) ¿Por qué el acceso a la formación en materia de satisfacción del cliente?

Acabamos de ver en el Reglamento citado como ésta es una de las principales preocupaciones del sector debido a la débil especialización de los empresarios. La heterogeneidad de la demanda y el sobredimensionamiento de la oferta, todos los destinos quieren ofertar los mismos productos, son problemas muy serios y que, como ya se ha apuntado, vienen a debilitar a la empresa y ahuyentar a los operadores turísticos, reducen la capacidad de competir porque no todos los empresarios pueden hacer frente a las exigencias de la heterogeneidad y a la continua emergencia de productos. Estas son razones suficientes para demandar una formación para la especialización a base de módulos, con el objetivo de que oferte aquellos productos que conozca y sea capaz de llevar a la satisfacción de sus potenciales clientes, de esta manera evitará inversiones onerosas.

En esta punto no puede olvidarse cuanto se ha dicho más arriba acerca del nuevo contexto social y económico configurado por los mayores de 65 años, una potencial demanda que difícilmente desea participar en la práctica totalidad de los productos emergentes en las empresas de turismo rural, que además requieren fuertes inversiones, están más interesados en actividades sin riesgo, prefieren entrar en el conocimiento exhaustivo de la naturaleza y la historia del territorio, colocando por encima de todo la gastronomía y las costumbres ancestrales.



5) ¿Por qué ayudar a fijar los precios?

Uno de los problemas más serios de la “microempresa” es la comercialización, no hay respeto a las tarifas que la organización haya podido fijar, aunque exista algún tipo de “central de reservas” como la gestión la lleva el propietario directamente, ante la llamada del cliente entra en el “regateo” del precio en relación a lo que le pide su vecino, aquí aflora la falta de regulación del volumen de la oferta y cuanto se ha dicho respecto del asociacionismo.

6) ¿Por qué consejos prácticos sobre la mejora de la calidad?

Porque se tiene la impresión de que con implantar las normas de calidad que exige la legislación a través de diferentes figuras ya está todo hecho. Sin embargo, la calidad hace referencia al conjunto del destino turístico y con que haya algún empresario que no lleve a la práctica la normativa está perjudicando a todos. Este es sin duda uno de los mayores problemas por la serie de disfuncionalidades que se advierten en el territorio. La interacción administración/empresa es fundamental, pero que la iniciativa debe corresponder a la empresa, la administración debe limitarse al papel de vigilante.

4. Fases de un proyecto turístico para el desarrollo local

Nuevamente recurrimos al extraordinario trabajo de MENGIN, del que entresacamos los siguientes aspectos de una indiscutible actualidad y totalmente desconocidos entre quienes se dedican a crear una empresa de turismo rural, como hemos podido poner de manifiesto en diferentes cursos sobre turismo rural y desarrollo.

I. Fase de prospección

Esta fase es capital porque el éxito de la empresa depende directamente de las elecciones iniciales que se han hecho en cada momento. Un error sobre el producto, el montaje financiero, el tipo de personal puede ser fatal. Es preciso entonces tomarse todo el tiempo que se necesario para inventariar todos los puntos, todos los elementos que van a concurrir en el montaje del proyecto. A nuestro juicio interesa señalar los cuatro siguientes:

- a) **Explicar los motivos para participar en el proyecto:** Sin pretender llegar a una transparencia total, es al menos importante que cada uno precise las razones profundas que le impulsan a entrar en el proyecto.
- b) **Definir los objetivos:** Cuando los diferentes actores están identificados entre sí para crear su propia empresa, resulta fácil señalar los objetivos : crear un producto identificado para un público concreto, clarificar los principios de remuneración y de organización del trabajo, prever el tipo de inversiones que deberá

prevalecer: innovación técnica, social, aumento de salarios, etc, o gastos de funcionamiento interno. Cuando los actores del proyecto coinciden por opciones muy diversas, incluso algunos de ellos no se implican en la empresa, las motivaciones y los objetivos son más diferentes y más difíciles de armonizar.

- c) **Evaluar la demanda:** Las demandas nuevas no se expresan siempre de modo explícito. Son suscitadas por la oferta. Entonces resulta fundamental permitir a los actores sociales expresar esta demanda mediante entrevistas en lugares adecuados. El medio asociativo resulta una baza interesante en este proceso. El conocimiento de poblaciones de la más variada estructura, el análisis de situaciones, de comportamientos, de necesidades suministran en materia de demanda preciosas indicaciones.

Evaluar la demanda constituye el paso previo a la puesta en marcha del proyecto. Es a partir de esta evaluación cuando se elige el producto o servicio a ofertar. No debe olvidarse que evaluar la demanda exige tanto un estudio de mercado como de la capacidad del grupo de creatividad de la oferta.

- d) **Crear un ambiente adecuado:** Es importante para un proyecto de creación de actividades económicas que sus autores estén comprometidos tanto sobre el plano administrativo, financiero y técnico como psicológico y social. Es evidente que, cuando un medio local sigue con interés un proyecto de esta naturaleza, dando el apoyo oportuno en caso de necesidad, las condiciones para el éxito aumentan considerablemente. Una ayuda eficaz permite ganar tiempo y ahorra gastos de energía inútiles. Esta ayuda proviene fundamentalmente de las llamadas personas-recurso, son siempre gentes situadas en puntos clave. Cuando el proyecto se aborda desde el asociacionismo la red de relaciones sociales que pueden movilizar permite encontrar todas aquellas personas-recursos necesarias.

II. Fase de lanzamiento

Una vez que se ha tomado la decisión por parte de diversos partners de lanzar una actividad económica, descubierta la naturaleza de la demanda y creado un ambiente favorable, los actores deben abordar la fase propiamente operacional.

- a) **Contrato del proyecto:** Es importantísimo, desde el principio, definir el objeto de la empresa. Precisar el producto o el servicio que se quiere crear pero también el proceso a seguir y las razones económicas, sociales e incluso ideológicas que motivan esta creación. A medida que se desarrolla la actividad es probable que estos objetivos pierdan fuerza sobre todo cuando entran varios partners en juego, entonces es preciso posicionarse de nuevo en el punto de partida. Es trascendental fijar las diversas responsabilidades. El equipo de coordinación y el que lleva a cabo el proyecto no tienen las mismas funciones, conviene fijar los límites de las diversas responsabilidades, las reglas de infor-

mación en el interior de la empresa deben ser precisadas, del mismo modo que el control de la actividad y el ejercicio de la autoridad no pueden ser contestados. Todo esto debe ser suficientemente explicitado para que no haya discusiones. Por último es razonable igualmente hacer una cierta prospección de futuro acerca de la evolución de la empresa, cuales serán los criterios para alcanzar el éxito en el plano económico, social y medioambiental.

- b) Estructurar la oferta en función de la demanda: El análisis del comportamiento de los consumidores, las particularidades de una clientela o de un sector poblacional concurren en la definición del producto o servicio. La oferta puede ser una innovación o bien la modificación de un producto ya existente en otro lugar. Puede incluso venderse a un precio diferente o bien distribuido de otro modo o bien tratado en función del público al que se destina. Es el caso de los promotores turísticos que multiplican las vacaciones de corta duración para prestar atención a una demanda en regresión proponiendo animaciones muy variadas (culturales, deportivas, musicales...) para ampliar su clientela. En estas circunstancias es acertado valorizar el saber hacer local y apuntar hacia productos de alta gama o totalmente originales. La elección de un producto o de un servicio debe incluir una cierta flexibilidad. Es preciso prever una adaptabilidad al mercado lo que puede entrañar una modificación del producto o bien una sustitución total. La elección está ligada a la demanda que se modifica con la evolución de los comportamientos, de la situación demográfica, económica pero también con el paso del tiempo.
- c) Asegurar la financiación: Es preciso asegurar la financiación al comienzo de la actividad y luego seguir a paso firme. En el punto de partida las necesidades deben ser calculadas tan exactamente como sea posible: salarios, cargas sociales, seguros, costos de locales y sus respectivas cargas, material fijo y fungible, gastos de desplazamiento, gastos financieros, stocks, etc... Ante las dificultades de obtener rentas al principio se impone la necesidad de proponer fondos para cubrir primeros gastos.
- d) Elegir la estructura jurídica: Es importantísimo desde un principio tomarse todo el tiempo necesario con el fin de reflexionar acerca de la forma jurídica de la empresa que se va a crear. El riesgo financiero tomado por unos y otros, las necesidades de aporte de capital, el tipo de funcionamiento y de distribución de poderes y responsabilidades deben quedar claramente fijadas. Entre las diferentes fórmulas la más conveniente es la asociación, es la más simple pero también la más adecuada, aunque deben tenerse en cuenta ciertos principios básicos.
- e) La función personal: Es preciso elegir un tipo de actividad teniendo en cuenta las capacidades actuales o potenciales del personal que participa en la creación de la empresa.
- f) Establecer un planning: Se impone establecer un calendario que fije los plazos necesarios para movilizar los diferentes medios de puesta en marcha del pro-

yecto, para alcanzar los objetivos de producción y comercialización. Sin un planning coherente es difícil intervenir a tiempo para corregir disfuncionalidades de la empresa.

III. La realización

Después de la fase de lanzamiento propiamente dicha, la empresa debe encontrar un ritmo de crecimiento, establecer las relaciones entre los diversos partners que han contribuido a su lanzamiento. Para ello deben fijarse las reglas que van a presidir el funcionamiento de la empresa y definir una estrategia de desarrollo.

- a) Definir las reglas de funcionamiento interno: Es indispensable establecer con claridad las reglas de funcionamiento para que la actividad de la empresa no se vea perturbada por las incomprensiones de unos, los retrasos de otros o conculcación de poderes por parte de algunos con ansias de protagonismo. En el caso de una asociación con varias personas es imprescindible definir las esferas de autonomía y de interdependencia. Las funciones técnicas, comerciales, financieras deben ser asumidas por los responsables designados en una autonomía cargada de responsabilidad, tanto en lo que concierne a las personas asalariadas como a las personas-recurso que han aceptado responsabilidades.
- b) Crear una estrategia de desarrollo: La estrategia de desarrollo gira siempre alrededor de tres elementos fundamentales: el producto, el mercado y la técnica. Se trata frecuentemente de evaluar el tamaño del mercado y adaptar un modelo de distribución nuevo. El producto debe ser evolutivo. La agilidad, la flexibilidad son indispensables para adaptarse a las nuevas demandas, a las nuevas necesidades. La naturaleza del personal, su nivel de cualificación, su estatus deben ser integrados y precisados exactamente en las estrategias de desarrollo.

Conclusiones

El turismo rural debe enfrentarse a serios desafíos, tanto desde el punto de vista de las preocupaciones de los responsables políticos, como por parte de debilidad de la empresa que debe prestar los servicios a la demanda.

Para que el diálogo turismo/desarrollo rural de los frutos apetecidos es preciso invertir la dinámica que se ha seguido hasta ahora, donde las políticas, a través de las subvenciones, han incitado a poner en marcha una actividad que parece no requería mucha preparación ni esfuerzo por parte de todos, pero ahora surge la dura competencia y la poca rentabilidad porque en todos los territorios se ha aplicado el mismo modelo sin que previamente hubiera la más mínima preocupación sobre lo acertado del modelo en cada espacio.



La inversión de la dinámica tradicional debe consistir en que la iniciativa endógena, con el conocimiento exhaustivo que tiene de la realidad local, intervenga directamente en la gobernanza del sector, pero en el marco del amplio significado que tiene el concepto gobernanza. Esta gobernanza del sector debe encontrar y llevar a la práctica políticas armónicas sustentadas en pilares sólidos como la sostenibilidad, la calidad, el asociacionismo y la innovación a todos los niveles, me refiero tanto a los responsables de la administración como de la empresa.

Esta capacidad de respuesta por parte de la iniciativa endógena exige elaborar un proyecto meditado, participativo, que evite el clientelismo político responsable del fracaso de numerosos proyectos porque la población local no se ha implicado, sin olvidar en ningún momento que el desarrollo es un proceso que implica a toda la población.

Bibliografía

- ABRIC, J. (dir). (2003): *Méthodes d'études des représentations sociales*. Éres. Paris.
- ABDELMALKI, L. , COURLET, C. (1996): *Les nouvelles logiques du développement*. L'Harmattan. Paris.
- ALEXANDRATOS, B. (dir) (1995): *Agricultura mundiales. Horizont 2.010, etude de la FAO*. Politécnica. Paris.

- ALVERGNE, C. (1995): "L'organisation spatio-économique au tours des vingt dernières années". *Revue d'économie regionales et urbaine*, 1. pp. 63-86.
- ALVERGNE, C. et TAULELLE, F. (2002): *Du local à l'Europe. Les nouvelles politiques d'aménagement du territoire*. P.U.F. Paris.
- ANDRÉS SARASA, J.L. (1996): "Desencanto en el medio rural". *Papeles de Geografía*, nº 23-24. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp 27-32.
- (2000): "Aportaciones básicas del turismo al desarrollo rural". *Cuadernos de Turismo*, nº 6. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp. 45-59.
 - (2000): "Iniciativa local y desarrollo en el Sureste español". *Papeles de Geografía*, nº 31. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp. 5-21.
 - (2001): "La mujer en las tierras del Jiloca turolense". *XILOCA*, nº 27. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 77-94.
 - (2001): "El doble proceso desruralizador de las tierras del Jiloca turolense". *XILOCA* nº 28. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 163-180.
 - (2002): "Apuntes para un modelo de desarrollo rural. El ejemplo de la Comarca del Jiloca". *XILOCA* nº 30. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 157-175.
 - (2004): "El proceso desruralizador de la Región de Murcia: sus consecuencias". *NIMBUS* nº 13.14. Universidad de Almería. Servicio de Publicaciones. Pp. 33-69.
 - (2004): "Incertidumbres en el espacio agrícola y proceso urbanizador "Resort" en la Región de Murcia". *Cuadernos de Turismo*, nº 14. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Pp. 7-65.
 - (2004): *Imágenes rurales del Jiloca turolense*. Centro de Estudios del Jiloca. Zaragoza.
 - (2005): "El neopaisaje del Jiloca turolense". *XILOCA* nº 33. Revista del Centro de Estudios del Jiloca. Pp. 11-52.
 - (2006): *Conocimientos contextuales y actividades tradicionales. Las Tierras Altas de Lorca*. Ayuntamiento de Lorca.
- AYDALOT, Ph. (1976): *Dynamique spatiales et développement inégal*. Economica. Paris.
- BANQUE MONDIALE, 1998, 2002, 2003: *Rapport sur le développement dans le monde: le développement et l'environnement*. Banque mundiales. Washington D.C.
- BARRERE, P. (1988): "Urbanisation de la campagne dans les pays industrialisés" en *Périphéries Urbaines*. Centre d'Etudes de Espaces Urbaines. Institut de Géographie. Université de Bordeaux III.
- BENKO, G. et LIPIETZ, A. (éds). (2000): *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique*. P.U.F. Paris.
- CAMAGNI, R. (2001): "Compétitivité territoriale, meliux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique". *Revue d'économie regionales et urbaine*, nº 4. Pp. 619-642.

- CHEVALIER, P. (2005): "Activités tertiaires et dynamiques rurales". *Annales de Géographie* n° 641. pp. 27-48.
- COMMISSION AU PARLEMENT EUROPEEN ET AU CONSEIL (1998): *L'avenir du monde rural. Bulletin des Communautés européennes*. Suplement 4/88. Luxembourg.
- COMMISSION COMMUNAUTES EUROPEENNES (1999): *Pistes pour une agricultura durable*. Communication de la Commisioib. Bruxelles.
- (1997): *Evolution du monde rural*. Document de Travail PAC 2000. Bruxelles.
- DI MEO, G., BULEON, D. (2005): *L'espace social. Lectura géographique des sociétés*. Armand Colin. Paris.
- GAROFOLI, G. (1991): *Modeli locali di svilupo*. Angeli. Milano.
- GREFFE, X. (1984): *Territoires en France*. Economica. Paris.
- MERLIN, P. (2002): *L'aménagement du territoire*. Economica. Paris.
- MENGIN, J. (1989): *Guide du développement local et du développement social*. LOGIQUES SOCIALES. L'HARMATTAN. Paris.
- PECQUER, B. (1989): *Le dévelppement local: mode ou modèle?* Syros, Alternatives. Paris.
- PONSARD, C. éd. (1988): *Analyse économique spatiale*. P.U.F. Paris.
- POLESE, M.; SHEARMUR, R. (2005): *Economie urbaine et regionales. Introduction à la Géographie économique*. Economica. Paris.
- SASSU, A. dir. (2001): *Savoir-faire et productions locales dans les pays de la méditerranée*. ISPROM.PUBLISUD. Paris.
- TRACHEN, A. (1985): *Développement et dynamique de l'inégalité*. Economica. Paris.