

PLANIFICACIÓN TURÍSTICA Y SOSTENIBLE. APLICACIÓN A UN DESTINO DE COSTA INTERIOR DE EXTREMADURA: EL EMBALSE DE LA SERENA*

Andrades Caldito, Lidia (Universidad de Extremadura)

RESUMEN

El objetivo del trabajo presentado es mostrar desde un punto de vista práctico el proceso de planificación turística llevado a cabo sobre un territorio. Esta planificación procuró el desarrollo turístico sostenible de las comarcas bañadas por el embalse extremeño de La Serena. En el proceso de planificación se tuvieron en cuenta tanto los recursos disponibles, susceptibles de ser transformados en productos turísticos, como la capacidad de carga turística del territorio. Asimismo, también se tuvo presente la oferta actual a nivel nacional de destinos turísticos de costa interior a fin de delimitar la competencia potencial del embalse de La Serena. De este modo, partiendo de un análisis de la oferta y demanda turística real del territorio, fue posible identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del destino en la actualidad, y a partir de ellas se formularon las estrategias y acciones a emprender a fin de posicionar al embalse entre los destinos turísticos de costa interior españoles. Si bien exponer aquí detalladamente la totalidad de la planificación de marketing efectuada resulta inviable, se optó por exponer algunos de los paquetes turísticos que, ajustados a los deseos reconocidos en la demanda turística estudiada, se confeccionaron a partir de los recursos naturales, gastronómicos y culturales inventariados en el territorio.

Palabras claves: Turismo acuático, Planificación de Marketing, Sostenibilidad **JEL:** 018

ABSTRACT

Nowadays, it can be said that La Serena dam is an emergent tourist destination. However, the high quality of its natural resources leads to the thought that an adequate touristic planning, oriented to put in value the available resources and to promote a sustainable development in the area, could consolidate the territory as an attractive leisure destination of interior coast. The aim of this paper is to show the touristic planning process for this emergent touristic destination. This planning was made pretending that the touristic growth will go together with socioeconomic progress for the territory. Because of this, it was required to estimate the touristic carrying capacity of the area at the same time that an inventory of all the available resources: natural, cultural, and touristic infrastructures, was made. Also, it was essential to evaluate the potential competitors of La Serena as an interior coast destination and to research about the real touristic demand in the studied area. All of these results were summarized in a DAFO analysis. Consequently, it was possible to decide which of the inventoried resources could be improved into touristic products. The key feature of this planning process was the successful definition of attractive touristic packages from the tourists' point of view.

Key words: Aquatic tourism, Marketing Planning, Sustainability. **JEL:** 018

* Este trabajo está basado en el proyecto titulado “*Posibilidades de aprovechamiento del Embalse de La Serena como potencial fuente de diversificación económica en el medio rural*”, realizado por Sánchez Guzmán, J.M. et al. y financiado por la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de la Junta de Extremadura.

1. INTRODUCCIÓN

La aparición en los últimos años de nuevos segmentos de demanda turística que muestran un claro interés por lo natural, por el turismo activo y de aventuras (Mediano 2004, pp. 8-13; Reguero 1994), ofrece una oportunidad de diversificación y desarrollo para el medio rural en general y para el sector empresarial dedicado al turismo de naturaleza en particular (Araque y Sánchez-Martínez, 2002). En este contexto es factible para los empresarios mejorar su competitividad ofertando actividades complementarias de ocio ligadas al medio natural (García 2003, pp. 140-144; Moreno 2002). Estas actividades constituyen una vía para mejorar la satisfacción de los turistas, incrementando la calidad de sus experiencias vacacionales, aumentando las probabilidades de que decidan repetir destino, así como de que alarguen su estancia. Una oferta de actividades complementarias bien diseñada entretendrá al turista a la vez que le creará una expectativa de diversión, incitándole a volver (Martín 2005, p. 288). Esbozar una oferta de turismo rural atrayente pasa por una planificación rigurosa del destino, teniendo en cuenta los recursos disponibles, poniéndolos en valor y haciéndolos accesibles para el turista (Altés 1997, pp. 81-88). Asimismo, una buena planificación en este ámbito, debe incorporar criterios de sostenibilidad que aseguren que el desarrollo del destino se producirá dentro de los límites que la sostenibilidad ambiental impone (Crosby y colaboradores 1993, 1996, p. 182). Por último, una buena planificación requiere considerar a la población endógena del territorio, y gestionar los impactos del desarrollo turístico, de modo que éste promueva el desarrollo socioeconómico del área y su población (García 2003, pp.60-64; Popovich y Toselle 2006).

Por todo lo expuesto, el lector puede hacerse a la idea de que la planificación turística rural es un proceso complejo, en el que se conjugan factores de muy diversa índole, para lograr un objetivo primordial que es el desarrollo turístico ordenado del destino, de modo que dicho desarrollo induzca mejoras para el territorio (Casillas, Moreno y Oviedo 1995). De esta forma, estableciendo las medidas apropiadas para que el rendimiento revierta en el espacio, el sector turístico se puede configurar como un motor de desarrollo impulsor de otras actividades económicas relacionadas, constituyéndose como un elemento dinamizador y generador de rentas complementarias de primer nivel, revitalizando así las, por lo general, frágiles economías agropecuarias típicas del medio rural (García 2003, pp. 82-92).

En el caso de Extremadura no está siendo ajena a la creciente demanda de turismo rural, y en los últimos años se observa un crecimiento tanto de su oferta como de su demanda turística. Extremadura dispone de un valioso patrimonio natural caracterizado por la gran calidad de sus recursos, catalogados muchos de ellos como zonas naturales de singular relevancia¹. Este hecho hace pensar en sus notables posibilidades de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado de turismo de naturaleza como un destino atractivo. Entre sus recursos naturales susceptibles de ser puestos en valor a través de su transformación en productos turísticos comercializables, destacan sus costas interiores. La región acoge a grandes pantanos como el de Alqueva, Alcántara, Gabriel y Galán, Orellana, La Serena o Valdecañas. En particular, este trabajo presenta sintéticamente un plan de marketing estratégico turístico para el embalse de La Serena que se realizó durante los años 2006 y 2007

¹ Extremadura cuenta numerosos espacios protegidos, en particular espacios catalogados como: Parques naturales; Reservas naturales; Monumentos naturales; Parques periurbanos de conservación de y ocio; Corredores ecológicos y de biodiversidad; Zonas Especiales de Conservación; Lugares de interés científico; Árboles Singulares; Zonas de Especial Protección para Aves. Asimismo se dispone de una Red de Equipamientos Ambientales de la Dirección General de Medio Ambiente.

por un equipo de investigadores de la Universidad de Extremadura². Este plan formuló una propuesta de aprovechamiento turístico del recurso hídrico y su entorno, en un contexto de turismo sostenible, con los matices y límites que ello conlleva. Para elaborarlo, se aplicaron criterios de marketing geográfico sobre el destino, embalse de La Serena, a fin de determinar las infraestructuras de las que sería necesario dotarlo para dar soporte a las pymes turísticas locales, fomentando su espíritu emprendedor, planteando posibles vías de expansión de sus negocios, así como identificando sus necesidades de cara a acometer estos retos. Se previeron también los programas formativos precisos para perfeccionar las aptitudes y habilidades de la fuerza laboral disponible. La elaboración del Plan supuso una revisión de la oferta turística del territorio, detectando sus debilidades y proponiendo estrategias para fortalecerlas. Así, el Plan también contempló la posibilidad de plantear alianzas estratégicas sólidas, de identificar y atraer empresas e industrias de otros lugares cuando fuesen compatibles y complementarias con las potencialidades y recursos de la zona; así como la creación de atracciones locales diferenciadoras mediante la puesta en valor de la cultura autóctona, fiestas populares, gastronomía típica, etc. En definitiva, el espíritu del Plan fue promover el establecimiento de una cultura de servicios orientada a acoger al cliente, edificando una serie de ventajitas competitivas duraderas.

Para lograr los objetivos propuestos en este plan se implementó un proceso metodológico estructurado en una serie de fases. La primera de ellas fue la fase de diagnóstico, mediante la que se examinó en profundidad el territorio desde una perspectiva ambiental y socioeconómica (López 1998, pp. 46-60). También se evaluó tanto la oferta como la demanda turística existente. La fase de diagnóstico se completó explorando la realidad española en el ámbito del turismo de costa interior de cara a estimar quiénes serían los destinos competidores del embalse de La Serena, así como la intensidad de dicha competencia. Las conclusiones a las que se llegaron en la fase de diagnóstico quedaron plasmadas en un análisis DAFO del turismo de la zona en las comarcas bañadas por el embalse de La Serena (Bigné, Font y Andreu 2000, pp. 357-359).

Si bien el objetivo perseguido fue promover el aprovechamiento turístico sostenible de los recursos disponibles, a efectos prácticos, se abordó descomponiéndolo en tres objetivos que a su vez se desglosaron en subobjetivos para facilitar la labor de planificación. Hecho esto, y tomando como base el análisis DAFO, se establecieron las estrategias más apropiadas a fin de alcanzarlos. Las estrategias dibujaron el marco en el que emprender acciones concretas para la consecución de los subobjetivos establecidos.

Puesto que el interés de este trabajo seguramente radique en ofrecer una visión de conjunto del proceso de planificación seguido, y que así el lector pueda hacerse una idea sobre cómo abordar en la práctica la gestión turística sostenible de un destino emergente de costa interior, su presentación se estructuró del siguiente modo: En el epígrafe segundo, se mostrarán los principales hallazgos de la fase de diagnóstico. En el epígrafe tercero, se presentan los principales resultados obtenidos en la fase anterior, y algunas de las propuestas formuladas para la consecución de los objetivos fijados. Si bien resulta imposible exponer aquí la totalidad de acciones previstas, se optó por presentar sintéticamente las estrategias establecidas para la consecución de los objetivos, y desarrollar únicamente algunas de las acciones trazadas dentro de las estrategias previstas para lograr el objetivo uno: *“Puesta en valor de los recursos naturales disponibles en los márgenes del embalse y de los recursos*

² Miembros de los Grupos de Investigación en Biología de la Conservación y en Métodos Estadísticos aplicados a la Economía y a las Ciencias Sociales de la Universidad de Extremadura.

patrimoniales de la comarca, a fin de que sean susceptibles de ser explotados turísticamente”, así como las acciones referidas al desarrollo del subobjetivo cuarto: “*Definición de productos turísticos*”. Dentro de estas acciones, se describen algunos de los paquetes turísticos diseñados conforme a los deseos e intereses (Vázquez y colaboradores 1997) identificados en la demanda turística potencial de la zona³. Se decidió presentar estas acciones y no otras, por la significatividad que le atribuimos a las mismas de cara a la consecución del objetivo último del trabajo que se presenta, el posicionamiento del destino en el mercado turístico de interior. Finalmente, en el epígrafe cuarto, se exponen algunas reflexiones sobre el estudio presentado, y las principales conclusiones que se derivan del mismo.

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Toda planificación de un recurso exige como primer paso conocer la situación inicial del mismo (Ávila y Barrado 2005; Iazzetta 2002; Turespaña 1994, p. 33). De esta manera, para prever las posibilidades de un aprovechamiento turístico del Embalse de La Serena dentro del marco de un uso integral del mismo, se requiere un inventario de los distintos elementos considerados. Este registro sistemático permitirá conocer cuáles son sus componentes de mayor valor, señalando las potencialidades de los mismos. A la vez, se necesita vislumbrar las posibles problemáticas que afectan a dichos elementos para poder desarrollar un aprovechamiento sostenible turístico que revierta en el grado de desarrollo de los municipios de su entorno.

Análisis del entorno socioeconómico

El embalse de la Serena baña las comarcas de La Siberia al noreste y La Serena al sureste de la provincia de Badajoz. La comarca de La Serena comprende 19 municipios, de los cuales, los términos municipales de Capilla, Peñalsordo, Zarza Capilla, Cabeza del Buey, Castuera y Campanario están bañados por el embalse. La comarca de La Siberia integra 18 municipios, estando bañados por el embalse los términos municipales de siete de ellos: Esparragosa de Lares, Puebla de Alcocer, Talarrubias, Siruela, Sancti-Spiritus, El Risco y Garlitos.

La superficie de las comarcas en las que se emplaza el embalse, viene a representar un 27,1 por 100 del territorio total de la provincia de Badajoz. La densidad de población de éste área geográfica es baja al compararla con la media provincial, 15,1 hab./km² en el caso de La Serena y 8,9 hab./km² en el caso de La Siberia, frente al 30,9 hab./km². Además, cabe señalar que ambas comarcas están asistiendo a un descenso y envejecimiento poblacional paulatino. Desde el punto de vista económico, en lo referente a su estructura productiva, las comarcas concentran la mayor parte de su actividad en el sector agropecuario, siendo muy bajo el nivel de industrialización. El sector servicios, también es exiguo, y en particular, la actividad comercial es primordialmente tradicional. Con relación a la tasa de ocupación, ésta se sitúa por debajo de la media provincial, junto con el hecho de que el índice de renta familiar disponible por habitante⁴ muestra valores de los más bajos de España, lo que perfila la fragilidad socioeconómica del territorio en cuestión.

³ Además del enfoque de demanda, al diseñar dichos paquetes se primó el empleo de los recursos disponibles así como el respeto de la capacidad de carga turística del territorio.

⁴ Anuario económico de España 2007, Servicio de Estudios de la Caixa.

Análisis del entorno natural

La debilidad socioeconómica contrasta con la fortaleza del patrimonio natural del entorno del Embalse de La Serena. Dentro de él, la fauna y la flora son los componentes que ejercen un mayor atractivo sobre los visitantes, por lo que se analizaron en profundidad, catalogando e inventariando los recursos existentes. Se le prestó especial atención, por su valor turístico potencial (Cánoves y Herrera 2005), a la flora y la vegetación protegida, así como a la etnobotánica. Asimismo, al inventariar la fauna, se destacó la fauna piscícola y la avifauna acuática, de la que se registró su distribución espacial. El inventario de recursos naturales se concluyó con un estudio de las características visuales básicas del Paisaje de la zona.

A efectos prácticos, el principal objetivo de esta parte del trabajo fue identificar las zonas del embalse más apropiadas para el desarrollo turístico, y aquellas otras más frágiles, desde la perspectiva ambiental, que habría que proteger. Para ello, se optó por elaborar un mapa que representara el territorio y su capacidad de carga turística (Coccossis 1996, Coccossis and Parpairis 2000; Echamendi 2001). Así, se podría instituir una zonificación del entorno del Embalse de La Serena en áreas de uso homogéneo, en función de la capacidad de carga de cada zona, facilitando enormemente la planificación de un desarrollo turístico ordenado y sostenible.

El primer paso en la elaboración de este mapa sería fijar los criterios a seguir a la hora de establecer los usos posibles para las distintas zonas, es decir, la metodología a aplicar para estimar la capacidad de carga turística. Para estimar la capacidad de carga del territorio y programar así su uso sostenible, se decidió conjugar, por un lado, las recomendaciones recogidas en la Ley 8/98 sobre la Conservación de la Naturaleza y de Espacios Naturales de Extremadura, y por otra parte, el criterio experto de un grupo de biólogos de la Universidad de Extremadura que trabajó sobre el terreno.

La zonificación se llevo a cabo conforme al Artículo 11 del Título II, de la Ley 8/98, que para delimitar los usos posibles de un territorio propone “*una ordenación de acuerdo con la calidad y fragilidad del medio natural, así como de los usos permitidos*”. Dicha ley, establece una catalogación de zonas, estipulando cuales son los usos y actividades factibles en cada una de ellas, de modo que se asegure el aprovechamiento sostenible del territorio a la vez que la preservación de sus recursos naturales.

Siguiendo esta normativa, se establecieron cuatro categorías territoriales que comportan un protocolo de uso distinto. Las zonas catalogadas como *Zonas de Uso Restringido* son las áreas con mayor calidad biológica, o con los elementos bióticos más frágiles, amenazados o representativos. En ellas, el acceso debería ser restringido y controlado. Las *Zonas de Uso Limitado* son aquellas con un medio natural de alta calidad, y que a la vez, pueden tolerar un uso público moderado que no requiera instalaciones permanentes. Las *Zonas de Uso Compatible* son las que por sus características permiten compatibilizar la conservación con un desarrollo prudente de servicios, siempre con una finalidad de uso público o de mejora de la calidad de vida de los habitantes de la zona. Por último, las *Zonas de Uso General* son las de menor calidad del medio natural, por lo que en ellas se pueden emplazar instalaciones y actividades que beneficien el desarrollo socioeconómico de todos los habitantes el territorio. En base a esta división territorial propuesta por la Ley 8/98, y a la evaluación de los inventarios de recursos realizados por el equipo de biólogos, fue posible dividir el área del embalse en zonas homogéneas (atendiendo a sus particularidades).

A efectos prácticos, para establecer la zonificación se demarcaron subunidades territoriales: zona de la Presa, zona Centro, zona de Esparragosa, zona de Guadalemar, zona de la Cola de Guadalemar, zona de Peñalsordo, zona de Esteras y Tamujoso, y zona de Cola y Guadalmez. Para cada una de ellas, se delimitó el territorio que abarcaba y se visitaron, inventariando sus recursos y catalogándolos en función de su relevancia, atractivo y fragilidad (dada, entre otros factores, por la sensibilidad de las especies autóctonas a posibles molestias y alteraciones del hábitat de las mismas⁵). También se censaron las construcciones, infraestructuras y equipamientos existentes (agropecuarias, turísticas, civiles, etc.), registrándose el grado de presencia humana en la zona y los distintos usos que se le estaban dando al terreno (agrícola, ganadero, esparcimiento y ocio, etc.). Así, se obtuvo información suficiente para formular una propuesta de división territorial en función de las actividades humanas asumibles por las distintas zonas (sin perjuicio del entorno natural y social), y enmarcada dentro de la legislación vigente.

Análisis de la oferta turística existente

Tras la valoración de los recursos naturales, el siguiente aspecto evaluado fue la actual oferta turística del entorno del embalse. En particular, se comenzó inventariando las infraestructuras de alojamiento y restauración disponibles. Con este fin, se consideró como zona de influencia socioeconómica del embalse de La Serena a aquellos municipios cuyo término municipal estuviera bañado por las aguas del embalse. Hecha esta matización, la oferta de alojamiento turístico y restauración de la zona en Enero de 2007 se resume en las siguientes cifras: 8 establecimientos hoteleros, 8 casas rurales, 1 apartamento turístico, 1 campamento de turismo, 26 restaurantes y 1 cafetería.

Analizando la distribución de los 8 establecimientos hoteleros por categorías y por municipios, se observó que la calidad de la oferta hotelera es media-baja, ya que las plazas de categoría más elevada corresponden a hoteles de 2 estrellas y su número (46) representa menos de una cuarta parte de la oferta total. Las plazas más frecuentes son las correspondientes a los hostales, que representan más de un 43 por 100 del número total de plazas hoteleras del entorno socio-económico del embalse. En cuanto a la oferta de alojamientos rurales, cabe destacar que se compone de 5 casas rurales situadas en los términos municipales de Cabeza del Buey, Capilla y Castuera, y otras 3 casas rurales ubicadas en la otra orilla, en la comarca de La Siberia. El único apartamento turístico existente, sito en Castuera, oferta 27 plazas. Por último, el campamento de turismo de primera categoría, dispone de 240 plazas, en el término municipal de Talarrubias.

Por otra parte, al valorar la oferta de restauración de la zona, se descubrió que las 2.679 plazas disponibles corresponden, en un elevado porcentaje, a restaurantes de cuarta categoría (más de 71 por 100 del número total de plazas), lo que permite asegurar que se trata de una oferta, en la línea de lo que sucede con la oferta de hostelería, de baja categoría.

Finalmente, se comparó el tamaño medio de las infraestructuras turísticas de la región con la correspondiente dimensión promedio de estas infraestructuras en el área de influencia socio-económica del embalse de La Serena, al objeto de poder valorar hasta qué punto éstas últimas tienen (o carecen de) una elevada capacidad de atención a las necesidades de los visitantes. El resultado de este cotejo arrojó que las infraestructuras turísticas, tanto de alojamiento como de restauración, presentan una dimensión media superior en los municipios

⁵ Se establecieron calendarios con los periodos del año más sensibles para la fauna, a fin de programar el uso temporal del territorio.

situados en torno al embalse de la Serena a la que registran la totalidad de infraestructuras turísticas de Extremadura.

Tras conocer las infraestructuras turísticas existentes, se investigó acerca de las opiniones de los empresarios turísticos que operan en el entorno del embalse sobre el desarrollo turístico de la zona, en general, y sobre las posibilidades de potenciación de un turismo de embalses sostenible y de calidad, en particular. Para ello, se distribuyeron 63 cuestionarios, de 22 preguntas, dirigidos a la totalidad de empresarios del sector turístico (hostelería, restauración, actividades complementarias, otros tipos de negocios relacionados, etc.) de las comarcas de La Serena y de La Siberia. El período de encuestación se extendió entre los meses de Marzo y Junio de 2007, lográndose una tasa de respuesta próxima al 50 por 100.

Tras la valoración de los datos recabados, se comprobó que el tejido empresarial de la zona es muy experimentado, un 45 por 100 de ellos posee más de 10 años de experiencia en el negocio turístico, a lo que hay que añadir otro 19 por 100 de empresarios que llevan en el mercado entre 4 y 10 años. Otra nota característica es que la actividad turística no es para ellos su principal fuente de ingresos, especialmente en el caso de los empresarios que ofertan alojamientos en el medio rural o servicios de restauración. En cuanto al modo en el que desarrollan su actividad, la gran mayoría de los negocios turísticos permanecen abiertos a lo largo de todo el año, siendo muy pocos quienes consideran la actividad turística tan extraordinariamente estacional que sólo ofertan sus productos y servicios turísticos menos de 180 días al año (13 por 100 de los encuestados). Con respecto a la generación de empleo, hay que comentar que las empresas de estas dos comarcas responden al patrón habitual de las empresas turísticas españolas, es decir, suelen ser pymes, en muchos casos de naturaleza familiar, que son gestionadas exclusivamente por el propietario o, en el mejor de los casos, por un número reducido de empleados. Así, hoy por hoy, el turismo no es una actividad económica generadora de empleo en las dos comarcas consideradas, puesto que, sin entrar en consideraciones sobre el tipo de dedicación de los empleados y sobre el tipo de temporada turística, el número medio de empleos por cuenta ajena por empresa se sitúa entre 1,1 (empleados a tiempo parcial en temporada baja) y 2,7 (empleados a tiempo completo en temporada alta), promedios que, llevados a las cifras censales de empresas turísticas de ambas comarcas, se traducen en un número medio de empleados en el sector turístico de las mismas que se mueve entre 72 y 178 personas, cifras que, obviamente, están muy por debajo de lo que cabría esperar en un sector como el turístico que, al menos desde un punto de vista mediático, está considerado como un generador de empleo y riqueza.

Una de las variables fundamentales sobre las que debe basarse el desarrollo turístico es, sin ningún género de dudas, la formación de los empresarios y de los empleados del sector (Ruiz *et al.*, 1995). En este sentido, se detectó que la mayoría (58 por 100 del total) de los empleados no posee formación académica específica para el desempeño de las tareas propias de sus puestos de trabajo. Entre los pocos empleados en las empresas turísticas de la zona que cuentan con formación específica que les facilite el desempeño de su trabajo destacan quienes han realizado cursos de cocina y/o de manipulación de alimentos. Asimismo, los datos revelan que el nivel formativo del empresario turístico es medio-bajo. El 80 por 100 de los consultados no recibió ningún tipo de formación, relacionada de forma directa o indirecta con el sector, antes de poner en marcha su empresa. Estamos, pues, ante uno de los grandes obstáculos para el desarrollo de un turismo de calidad en la zona: la escasa formación, tanto genérica como, sobre todo, específica, del tejido empresarial. Si bien este hecho es una debilidad, ésta podría subsanarse, ya que un aspecto positivo a destacar es que sí existe interés por parte de los empresarios en mejorar su formación actual. Dos de cada tres empresarios

consultados se muestran abiertamente interesados en recibir formación complementaria en alguna materia específica que incremente los conocimientos del empresario y/o de sus empleados, frente a un 29 por 100 que no está seguro de necesitarla (en general, predominan entre estos últimos los que tienen una formación más elevada). Entre las materias formativas en las que el empresario muestra un mayor interés (Gráfico 1) se encuentran la planificación estratégica y dirección de empresas turísticas, el marketing y la comercialización de productos turísticos y el conocimiento de idiomas.

GRÁFICO 1. ÁREAS FORMATIVAS EN LAS QUE EL EMPRESARIO TURÍSTICO MUESTRA MÁS INTERÉS



Fuente: Elaboración propia

Junto con la formación, el manejo eficiente y profesional de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación es otro de los aspectos fundamentales para el éxito de la gestión turística. En este sentido, es muy sintomático que casi la mitad de los establecimientos turísticos consultados (concretamente, un 48,4 por 100) no utilice el ordenador para conectarse a Internet, o que más de la mitad (51,6 por 100) no utilice programas informáticos para la gestión contable, o que 2 de cada 3 empresas turísticas renuncien a las indudables ventajas de la reserva on-line. En un mundo como el actual, en el que una gran parte de las tareas administrativas y de gestión se llevan a cabo mediante el empleo de las TIC's, estos resultados ponen claramente de manifiesto la necesidad de una mayor adopción de las nuevas tecnologías por parte de los negocios turísticos de la comarca.

Además de su funcionamiento interno, se indagó sobre la forma en la que estas empresas tratan de captar clientes, obteniéndose que la tercera parte de los clientes llegan a los establecimientos sin realizar una reserva previa. Se hace patente la escasa presencia de la oferta hotelera y extrahotelera de las dos comarcas en los grandes canales de comercialización y venta de productos ecoturísticos, como pone claramente de manifiesto el dato de que tan sólo un 5,7 por 100 de los clientes reservan plazas a través de una agencia de viajes. Además,

sólo 3 de cada 10 empresas incluyen su oferta de productos y servicios en paquetes turísticos que faciliten su comercialización y venta. En este sentido, es responsabilidad de todos los agentes turísticos de la zona esforzarse en elevar lo más posible su presencia en los canales de comercialización adecuados para este destino turístico.

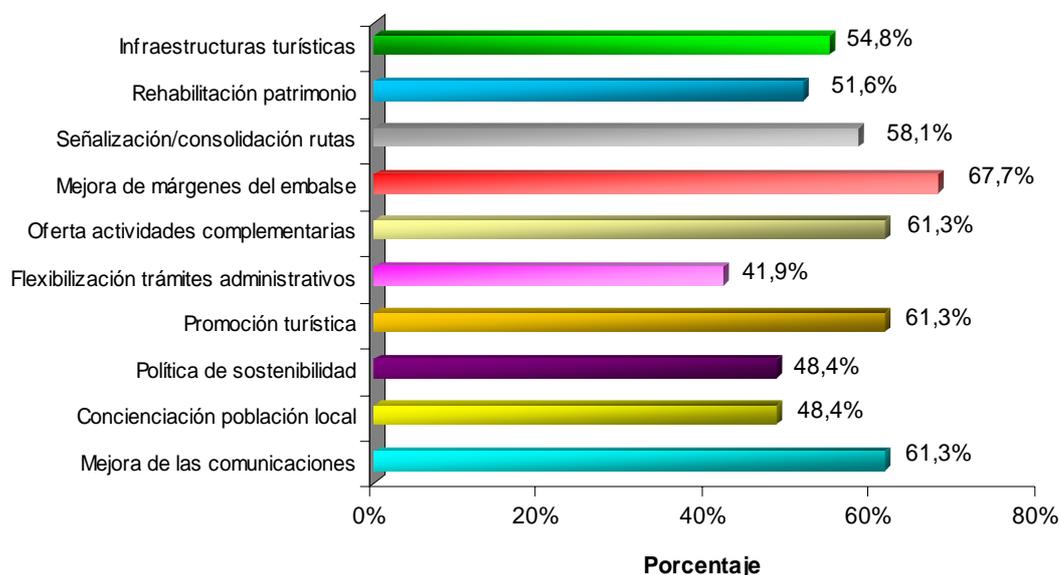
Respecto a otras actividades de marketing que los empresarios turísticos de la zona consideran necesarias, destaca, por encima de todas las demás, la promoción. Sin embargo, el grado de colaboración entre las empresas privadas del sector turístico de la zona con las administraciones públicas para el desarrollo de acciones conjuntas es bastante escaso, diagnosticándose una falta de coordinación en este sentido.

Tras evaluar la gestión de los empresarios turísticos, se creyó interesante conocer sus opiniones sobre el desarrollo futuro del sector, dado que son ellos quienes trabajan día a día en el territorio y acumulan, por tanto, una experiencia muy valiosa, convirtiéndolos en los principales expertos a consultar. Pues bien, preguntados los empresarios, en primer lugar, sobre los pilares en los que debe basarse el desarrollo turístico de la comarca, destacaron dos aspectos sobre todos los demás: la naturaleza, y el agua. En consecuencia, el turismo de embalses, con todas las actividades complementarias asociadas al mismo, y el turismo de naturaleza (senderismo, observación de fauna y flora, etc.) son los que, en opinión de los empresarios, tienen más posibilidades de implantación y avance en la comarca. En consonancia con esta opinión, las actuaciones prioritarias que, desde el punto de vista de los empresarios, deberían abordarse para desarrollar el turismo de embalses en el entorno más próximo al embalse de La Serena se muestran en el gráfico 2. Destacan como prioritario la mejora de los márgenes del embalse, en los que, según creen, se deberían habilitar aparcamientos, merenderos, miradores, embarcaderos, etc., así como crear diversas áreas de recreo para el baño, para tomar el sol, etc. Pero la creación de estas infraestructuras no es suficiente para que pueda desarrollarse un turismo de embalses en la comarca, puesto que es necesario que estas actuaciones se complementen con otras no menos importantes, como el desarrollo de una oferta de actividades complementarias (deportes náuticos, observación de fauna y flora, pesca, etc.), el incremento de la promoción turística de la comarca a nivel nacional e internacional y la mejora de las comunicaciones entre los núcleos urbanos de la comarca (61,3 por 100).

Por último, se les preguntó acerca de cuáles son las principales dificultades que, en su opinión, lastran el desarrollo turístico de la zona, y la mayoría de ellos cree que es la insuficiente promoción de los atractivos turísticos de la comarca (71 por 100). Además, el escaso nivel formativo de los empleados del sector representa también, según los empresarios (58 por 100 de los consultados), una traba importante para la actividad turística de la zona. Frente a estos dos aspectos, las dificultades para comercializar el producto turístico no parece preocuparles especialmente, puesto que no llega a la mitad de los empresarios consultados (41,9 por 100) los que apuntan estas dificultades como principal traba para el desarrollo turístico. Estos datos llevan a pensar que es necesario concienciarles en la necesidad de unir los esfuerzos promocionales a una mayor presencia de este destino en los canales de comercialización, puesto que de otro modo se resta efectividad a las inversiones promocionales que se acometan.

Finalmente, desde una óptica más particular, se les preguntó sobre los productos que ellos podrían ofertar con posibilidades reales de comercialización y venta. Para ellos, las futuras líneas estratégicas en las que debe basarse el desarrollo turístico de la comarca serían la observación de la fauna y de la flora junto con la oferta de actividades de turismo.

GRÁFICO 2. ASPECTOS PRIORITARIOS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO DE EMBALSES EN LA SERENA Y LA SIBERIA



Fuente: Elaboración propia

Análisis de la Competencia: destinos alternativos de costa interior

Las opciones de éxito de un plan estratégico de turismo de embalses pasan inexorablemente por un conocimiento profundo del estado actual de la competencia (Kotler 2004, p. 74). Sin este conocimiento, no se podrá conocer hasta qué punto será fácil o difícil penetrar en el mercado, si se está operando en un mercado emergente o maduro, si los precios de los productos y servicios turísticos que se ofertarán en un futuro son o no realmente competitivos, etc. Por este motivo, se analizó el estado actual de la competencia, tanto a nivel regional como a nivel nacional, del embalse de La Serena como destino turístico de costa interior. Se construyó una base de datos, tanto a nivel regional como nacional, con las empresas turísticas que operan en este ámbito, detallando el tipo de servicios que ofertan y, cuando fue posible encontrarlos, los precios.

Una limitación que se halló a la hora de establecer los precios es que éstos varían dependiendo de la temporada y del tamaño del grupo. Asimismo, los servicios ofertados son muy heterogéneos, con lo cual a veces los precios no son comparables. Como resultado de esta fase del trabajo, se obtuvo una tabla con las actividades más comúnmente ofertadas⁶ y los precios medios que se observaron para las mismas a nivel nacional. Esta información, cuadro 1, sirvió como referencia para la fase final de la planificación en la que se diseñaron diversas propuestas de paquetes turísticos.

⁶ Para más detalle en la descripción de las actividades remitimos al lector al proyecto de investigación en el que se basa este trabajo.

CUADRO 1. ACTIVIDADES TURÍSTICAS PROGRAMADAS EN ENTORNOS DE COSTA INTERIOR EN EL TERRITORIO NACIONAL Y PRECIOS ORIENTATIVOS

ACTIVIDAD	PRECIO MÁXIMO	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MEDIO
BARRANQUISMO	150	31,4	53,4
BICICLETA DE MONTAÑA / BTT / CICLOTURISMO	58	3	25,4
DESPEDIDAS SOLTEROS	150	150	150
ESCALADA NATURAL	150	10	35,3
ESPELEOAVENTURA	74	9	36,4
GUIAS PARA GRUPOS	108	72	90
INCENTIVOS DE EMPRESA	300	300	300
JUEGOS PISTAS RASTREOS	9	9	9
MULTIAVENTURA	255	23	101
ORIENTACION	40	10	18
PAINTBALL	50	15	24
PARAPENTE	100	20	59,7
PUENTING	36	18	27
RAPEL	60	13	33
ROCÓDROMO	30	8	17
RUTA QUADS	100	16	38,5
RUTA CABALLO	70	9	28
RUTA 4X4	42	16	30,5
SEMANAS VERDES PARA COLEGIOS	200	200	200
SENDERISMO	75	3	22,5
TIRO ARCO	50	6	15
TIROLINA	15	4	10,5
TALLER INTERPRETACION AMBIENTAL / OBSERVACION NATURALEZA / OBSERVACION PATRIMONIO	50	18	28
TREKKING (<i>semana con guía y alojamiento</i>)	530	485	507
TREKKING	35	30	32,5
TALLER EMBUTIDO (<i>grupo máx. 50</i>)	800	800	800
TALLER MANUALIDADES	9	9	9
TALLER DE COCINA (<i>5 horas grupo máx. 10</i>)	200	200	200
VELADAS (<i>Gymkhana, Test callejero, Juegos de animación, etc..</i>)	6	4	5
VIA FERRATA	50	21,5	34
VUELO GLOBO	200	135	157

Fuente: Elaboración propia

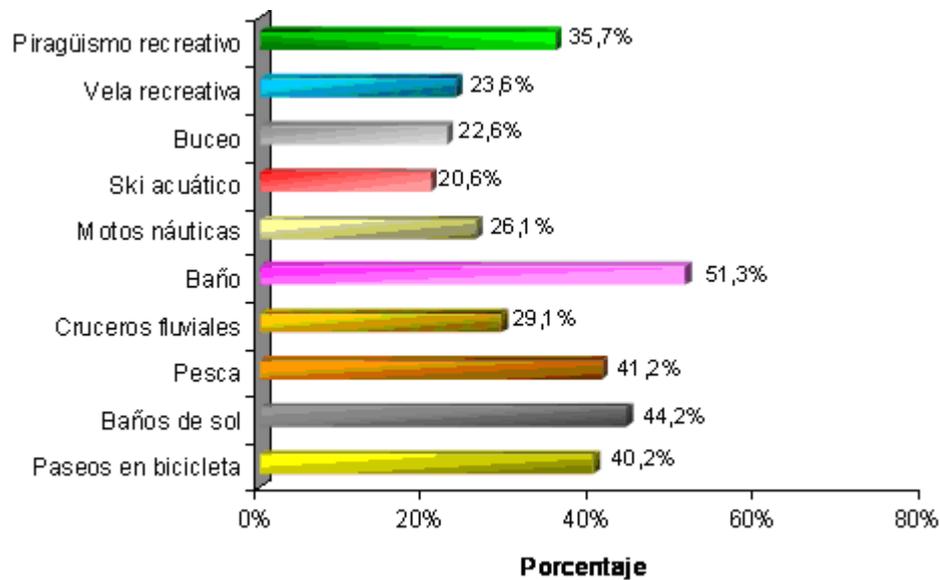
Análisis de la Demanda turística actual: Análisis de los turistas que visitan las comarcas de La Serena y La Siberia

Contando con la colaboración de la mayor parte de los empresarios de ambas comarcas, se consiguieron un total de 317 encuestas válidas que, para un nivel de confianza del 95 por 100 y para el caso más desfavorable posible ($p = q = 0,50$), arrojan un error muestral máximo de un $\pm 5,5$ por 100. El trabajo de campo se efectuó durante el primer semestre de 2007. A partir de los datos recabados se trató de establecer el perfil del turista que visita la zona para conocer la demanda turística actual, siendo una primera característica bastante definida (y que coincide también con el perfil del turismo extremeño) que dicha demanda es casi

exclusivamente nacional, hasta el punto de que sólo un 7,3 por 100 de los consultados procede del extranjero. Si se analiza la composición del mercado emisor nacional, podrá apreciarse que la mitad de los turistas que visitan la zona son extremeños (26,2 por 100) o proceden de Madrid (24,3 por 100). Otra cuestión interesante es saber la duración de la estancia media en la zona. Según los datos analizados es de 3,9 días, aunque un 40 por 100 de las visitas dura menos, 2 ó 3 días. Por otro lado, el tamaño medio del grupo con el que viaja el turista es de 3,3 personas incluyendo al propio turista (esto es, el turista y dos acompañantes, familiares o amigos). Con relación a la edad, suele ser un individuo joven, el 53 por 100 de los turistas tiene una edad comprendida entre los 25 y los 45 años, que es la edad tipo de los demandantes de actividades de turismo de naturaleza como las que se propondrán más adelante para el desarrollo de un turismo de embalses en la zona. Finalmente, se estimó que el gasto turístico medio por turista asciende a una cantidad de 173 euros. Si se divide esta cifra (que corresponde a la totalidad de la estancia) entre los 3,9 días de estancia media de los turistas en la zona, se puede considerar que cada turista gasta una media de 44 euros diarios.

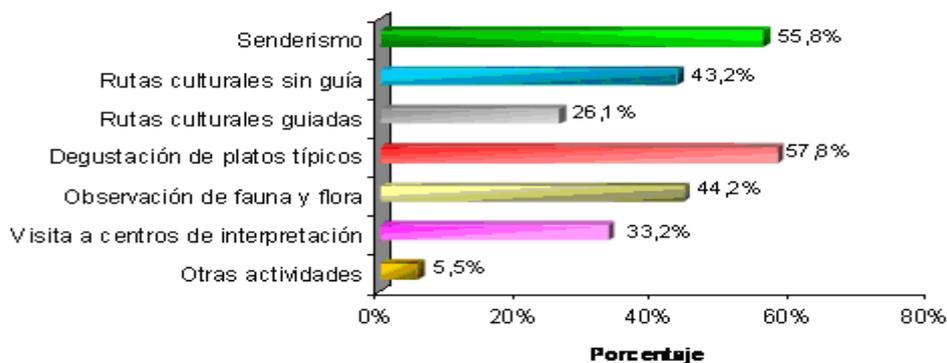
Además de las características básicas que definen el perfil de los turistas que visitan las comarcas que circundan el embalse, se analizaron las fuentes de información a través de las cuales tuvieron conocimiento del destino y las motivaciones para elegirlo. Los amigos o conocidos son la principal fuente de información sobre los atractivos turísticos que atesora la comarca, aunque un 30 por 100 de los consultados manifieste que ya conocía la zona con anterioridad. Pero además del boca-oreja y de la fidelidad al destino, hay que destacar también el papel que, principalmente en los últimos años, está jugando Internet en la difusión y el conocimiento de destinos turísticos emergentes. En el caso del entorno del embalse de La Serena, 1 de cada 5 turistas que lo han visitado afirma haber obtenido información a través de Internet. El poder de difusión y de promoción de esta herramienta tecnológica es impresionante, especialmente si se compara con otros medios promocionales que podríamos considerar como tradicionales, tales como la distribución de folletos en ferias de turismo (tan sólo un 5,4 por 100 de los consultados se documentó visitando una feria profesional) o como los anuncios publicitarios en prensa o en televisión (0,6 por 100). Finalmente, el hecho de que sólo un 3,2 por 100 de los encuestados haya obtenido información en agencias de viajes vuelve a revelar el escaso grado de penetración de los productos y servicios turísticos que oferta la comarca en los canales clásicos de comercialización turística. Con relación a las motivaciones de los turistas, la razón principal de su viaje es disfrutar del entorno natural, más de un 44 por 100 de los consultados apuntó este motivo. Otros motivos citados son, por este orden: visitar a amigos y familiares, practicar pesca deportiva en las aguas de los embalses y/o asistir a alguna competición deportiva celebrada en la zona.

Para los fines de este trabajo, también resulta relevante conocer las actitudes y predisposición de los turistas hacia la práctica del turismo de embalses. En este extremo, se halló que 2 de cada 3 turistas son conscientes de que se encuentran en una zona con unas posibilidades extraordinarias para practicar turismo náutico. Al mismo tiempo, más de un 60 por 100 de los turistas estarían dispuestos a permanecer algunos días en la comarca practicando actividades de ocio complementarias en los embalses de la misma. Estos datos sugieren que existe una demanda potencial, cuantitativamente importante, de turismo de embalses en la zona. Profundizando en el análisis, se determinó qué actividades acuáticas y qué otras actividades complementarias (no acuáticas pero realizadas en el entorno más próximo de los embalses) serían solicitadas en mayor medida por los turistas interesados, los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 3.

GRÁFICO 3. ACTIVIDADES ACUÁTICAS DEMANDADAS POR LOS TURISTAS INTERESADOS EN EL TURISMO DE EMBALSES

Fuente: Elaboración propia

Entre las actividades acuáticas, destaca el interés que suscitan los baños, tomar el sol, la pesca o los paseos en bicicleta. Entre las actividades no acuáticas, complementarias a las que puedan llevarse a cabo en la lámina de agua del embalse, se averiguó que las que más atraen a los turistas actuales son el turismo gastronómico, en el 57,8 por 100 de los casos, y hacer senderismo, señalado por un 55,8 por 100 de los turistas (Gráfico 4.). Para concluir con el análisis de la predisposición del turista hacia el turismo de embalses, es importante hacer constar que también hay un sector de turistas que no se sienten atraídos por él. Este segmento representa un tercio de los turistas consultados. La principal causa de su desinterés es porque prefieren el descanso y la tranquilidad del medio rural (53,8 por 100).

GRÁFICO 4. OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEMANDADAS POR LOS TURISTAS INTERESADOS POR EL TURISMO DE EMBALSES

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, otros datos notables sobre la demanda potencial de turismo de embalses son la frecuencia anual con la que los turistas realizan viajes turísticos de corta duración (5 días como máximo). En este sentido, entre los turistas entrevistados, la situación más habitual es que realicen dos viajes anuales (23,3 por 100) o un único viaje anual (22,4 por 100). En cualquier caso, los turistas que realizan cuatro viajes de corta duración al año representan también un porcentaje significativo del total (20,2 por 100). Además de la frecuencia, se indagó sobre el tipo de destino que eligen para estas escapadas, preguntándoles acerca del último viaje que efectuaron con una duración similar al realizado por tierras de La Serena y de La Siberia. Esta información arroja una idea aproximada de cuáles pueden ser los destinos turísticos con los que compite esta zona de Extremadura. Como fácilmente puede entenderse, ningún destino alcanza una frecuencia lo suficientemente elevada como para destacarlo, pero el análisis de todas las respuestas de los turistas sí que permite realizar algunas lecturas interesantes. Así, los turistas consultados se han dirigido en su último viaje desde *a otros lugares de la región*, hasta *destinos nacionales e internacionales*; también hay desde *destinos de sol y playa* hasta *destinos de montaña*. En definitiva, se pueden extraer dos conclusiones claras de este análisis. Por un lado, que actualmente La Serena y La Siberia debe competir con todo tipo de destinos turísticos, tanto locales, como nacionales e internacionales, puesto que el turista actual tiene, gracias a las mejoras en las carreteras y a la proliferación de las aerolíneas de bajo coste, una gran movilidad y, por tanto, no discrimina entre destinos cercanos y destinos más lejanos, lo cual debería ser tenido muy en cuenta por los agentes turísticos de la zona, en el sentido de que no tienen por qué renunciar a atraer mercados turísticos emisores lejanos (como podrían ser Cataluña, País Vasco, etc.) puesto que, si las condiciones son favorables y los turistas perciben que pueden vivir una experiencia gratificante, estos últimos no tendrán inconveniente en realizar grandes distancias para llegar a estas tierras extremeñas. Por otro lado, que el turista interesado por el turismo de embalses, también se dirige en otras épocas del año a la montaña o la playa, lo que significa que, en la actualidad, no hay segmentos del mercado turístico que se limiten a practicar una única actividad, sino que los diferentes nichos de mercado no están claramente definidos en cuanto a su comportamiento vacacional, y por consiguiente, no debe renunciarse ni a los turistas que optan por el turismo de sol y playa, ni a los que prefieren la montaña, ni a los que se inclinan por otras modalidades turísticas, puesto que todos ellos, si se les presenta una oferta atractiva que les permita vivir una experiencia gratificante, no dudarán en trasladarse hasta los embalses de este territorio extremeño para practicar en los mismos turismo náutico.

Análisis DAFO del turismo en las comarcas de La Serena y La Siberia

Una vez realizado tanto el análisis interno (empresarios y demanda potencial) como el análisis externo (competencia) del sector turístico en estas dos comarcas pacenses, se exponen a continuación las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontradas.

DEBILIDADES:

- Ausencia de dedicación exclusiva al negocio turístico de muchos empresarios de la comarca.
- Incapacidad, hasta el momento, de la actividad turística para generar empleo en la comarca.
- Escasa capacitación profesional de los empleados en el sector de hostelería y restauración.

- Bajo nivel formativo de los empresarios y mínima especialización en la gestión de negocios turísticos.
- Escasa penetración de las TIC's en las empresas de la comarca, en especial en lo relativo a reservas on-line.
- Mínima presencia de la oferta turística comarcal en los principales canales de comercialización.
- Escasa coordinación entre la iniciativa privada y las instituciones públicas (ayuntamientos, grupos de acción local, Junta de Extremadura).
- Ausencia de infraestructuras en los márgenes del embalse (playas artificiales, embarcaderos, merenderos, miradores, etc.).
- Insuficiente promoción de los atractivos turísticos de la comarca.

AMENAZAS:

- Elevada estacionalidad de la demanda.
- Existencia de destinos alternativos consolidados, tanto en Extremadura como en el resto de España, mejor posicionados en el mercado turístico.
- Asociación de ideas entre actividad acuática y mar (existe un convencimiento generalizado de que para la práctica de actividades acuáticas es mejor el mar que cualquier embalse).
- Interés de grupos empresariales externos en construir macrocomplejos turísticos con fuertes impactos medioambientales.
- Retraso en la construcción de las infraestructuras principales de la región (autovía N-630, tren de alta velocidad, aeropuerto, etc.).
- Fuertes impactos ambientales de algunas actividades complementarias de ocio que se pueden practicar en la zona (motos náuticas, quads, etc.) si no se hace un uso sostenible y responsable de las mismas.
- Pérdida de la calidad de vida de la población endógena si los servicios turísticos se diseñan sólo para los turistas en lugar de hacerlo también para mejorar el bienestar de los habitantes de la zona.

FORTALEZAS:

- Tejido empresarial con amplia experiencia en el sector.
- Interés del empresario en recibir formación complementaria relacionada con la gestión empresarial turística.
- La naturaleza y el agua son los principales ejes del desarrollo turístico de ambas comarcas.
- Excelente entorno para la observación del paisaje, de la avifauna y de la flora.
- Convencimiento del empresario de las posibilidades de desarrollo de actividades de turismo activo y de la implantación de un turismo de embalses en la zona.
- Cercanía del mercado turístico potencial (Extremadura y Madrid).
- Ubicación geográfica estratégica (en el interior del triángulo Madrid-Sevilla-Lisboa).

- Elevado grado de fidelidad turística al destino.
- Fuerte poder de atracción del entorno natural de la zona.
- Pesca deportiva y turismo ornitológico como principal reclamo para el turismo extranjero.
- Territorio español con mayor número de kilómetros de costa interior.
- Conocimiento del turista de las posibilidades para practicar turismo en el medio acuático que ofrece la zona.
- Existencia de una demanda potencial, cuantitativamente importante, de turismo de embalses.

OPORTUNIDADES:

- Amplias opciones de comercialización de una gran cantidad de recursos turísticos en la comarca.
- Destino turístico emergente: grandes posibilidades de crecimiento en los próximos años.
- Consideración del turismo ornitológico y del turismo de costa de agua dulce como dos segmentos turísticos prioritarios en el Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza en Extremadura.
- Creciente interés de la sociedad en general por el contacto con la naturaleza y con el medio rural.
- Apoyo financiero de la Unión Europea para el desarrollo rural, en general, y para el desarrollo turístico en particular (Política de Desarrollo Rural 2007-2013).

3. PRINCIPALES RESULTADOS Y PROPUESTAS DE DESARROLLO

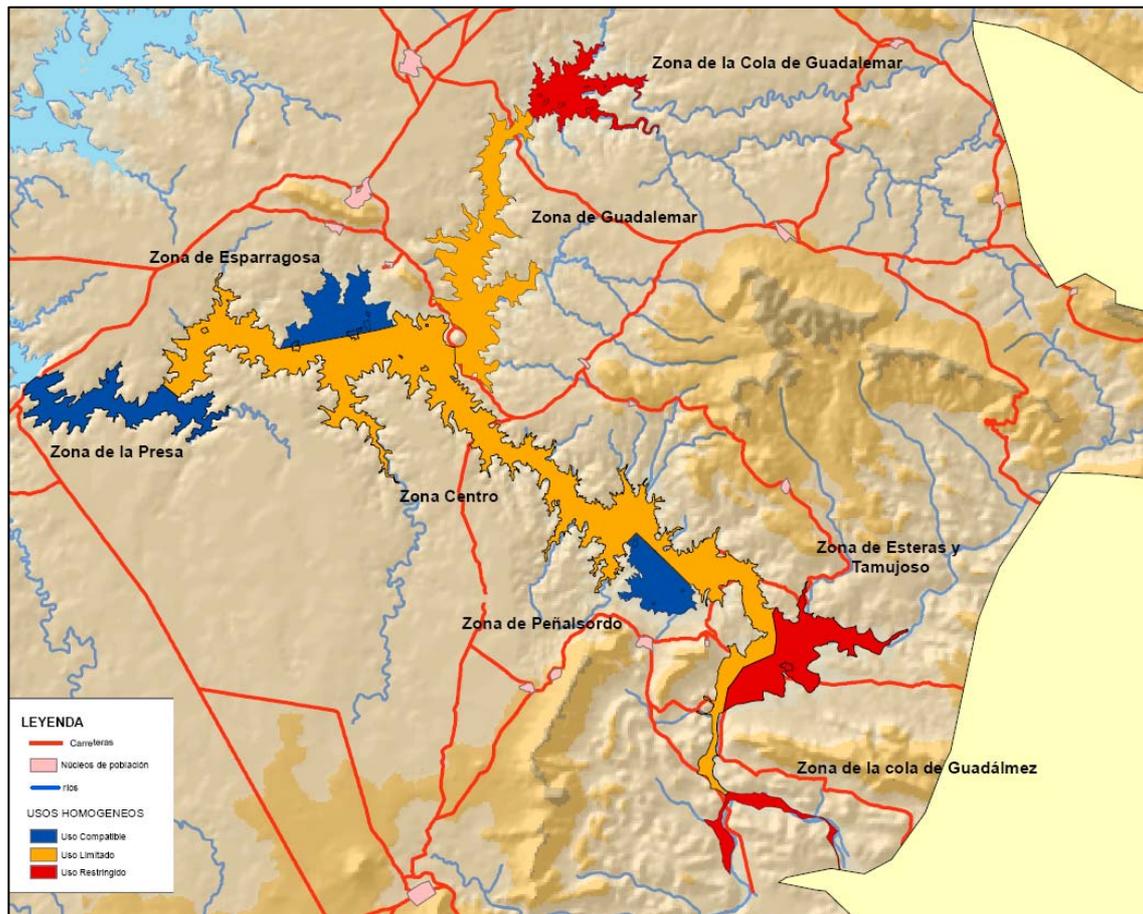
Puesto que la finalidad del proyecto sintetizado en este trabajo fue investigar las posibilidades de aprovechamiento socioeconómico sostenible del embalse de La Serena y su entorno, un primer objetivo a cumplir fue la zonificación del territorio de cara a delimitar los usos compatibles con la preservación socioambiental del mismo. Siguiendo la metodología descrita en el apartado 2.2, se elaboró un mapa con zonificación del embalse de La Serena. Como puede observarse en la figura 1, se distingue la existencia de tres tipos de zonas naturales: las de *uso compatible*, las de *uso limitado*, y las zonas de *uso restringido*. Dadas las características del entorno, ninguna zona fue catalogada de “*uso general*”.

A partir de las restricciones impuestas por esta zonificación del territorio, se podrán valorar las posibilidades de aprovechamiento socioeconómico del conjunto de recursos inventariados: costas, paisajes, especies piscícolas, vegetación, etc. De este modo, quedan identificadas las zonas del embalse en las que podrían ubicarse playas artificiales, embarcaderos, y demás instalaciones para recreo del turista y de la población residente.

Además de señalar la ubicación más favorable para microequipamientos e infraestructuras básicas, otro resultado a destacar del epígrafe 2.2., es que se establecieron diversas formas para transformar en productos turísticos comercializables cada uno de los recursos identificados. Así, por ejemplo, con respecto a la Flora y la Vegetación, se propuso la creación de un jardín botánico autóctono, un museo etnobotánico, un taller de fotografía

botánica y una serie de senderos botánicos⁷. Con relación al recurso piscícola, se propuso una ordenación de los tramos de pesca, distinguiendo entre “aguas libres”, “vedadas” y “reservadas”, si bien éstas no se consideraron fijas, al poder establecerse una alternancia espacial y temporal.

FIGURA 1: ZONIFICACIÓN DEL EMBALSE DE LA SERENA EN ÁREAS DE USOS HOMOGÉNEOS



Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación en Biología de la Conservación de la Universidad de Extremadura

A partir de esta zonificación se propusieron una serie de mejoras para facilitar la pesca deportiva, como la creación de pesquiles. En cuanto al aprovechamiento turístico de la avifauna, se planteó la creación de un centro de interpretación, bien en el municipio de Peñalsordo o en el de Capilla. También se diseñaron una serie de senderos ornitológicos⁸.

⁷ Los senderos propuestos son los siguientes: De Zarza Capilla a Arroyo de Dos Hermanas; De Risco a Garlitos; De la Presa de García Sola a Puebla de Alcocer; Desde Garbayuela al Embalse de Orellana; De Garlitos a Hornillo; Sendero de Los Baldíos; Sendero de la Sierra de la Moraleja; Sendero de la Sierra del Torozo; y Sendero de las Sierra del Torozo, las Sierra de las Cabras y Cabeza del Buey.

⁸ El del Río Esteras y el de la Estación de Belalcazar.

Para los recursos paisajísticos, tras identificar ocho unidades paisajísticas⁹ en función de la geomorfología y las formaciones vegetales predominantes, se previó la creación de miradores y observatorios, así como se definió un conjunto de senderos paisajísticos.

Por otra parte, a partir de las conclusiones que se derivan del análisis DAFO se concretaron una serie de objetivos destinados a promover el desarrollo de un turismo sostenible que, a su vez, indujeran un desarrollo socioeconómico en las comarcas, mejorando la calidad de vida de la población endógena. En el momento en el que se efectuó la planificación aquí relatada, la costa interior del embalse de La Serena era un destino turístico emergente, puesto que quedaba y aún queda mucho por hacer para situarlo dentro del mercado de destinos turísticos de costa interior. Por esta razón, se vio la necesidad de actuar en muy diversos frentes: infraestructuras en el embalse, oferta turística existente, demanda turística potencial, población de acogida, así como medidas legislativas y ejecutivas que garanticen la seguridad de los turistas junto con la conservación de los recursos. Para que esta intervención surtiese los efectos deseados, además debería organizarse y programarse en el tiempo, y a este efecto, plasmar sus líneas básicas en una serie de objetivos prioritarios a cumplir.

En el cuadro 2, se enuncian los objetivos propuestos, que engloban un rango muy amplio de factores. Para facilitar la definición de las estrategias pertinentes, los objetivos se articularon en subobjetivos, simplificando la concreción de las estrategias y las acciones destinadas a emprender para convertir el proyecto en realidad. Para alcanzar dichos objetivos se estipuló una batería de estrategias congruentes con los mismos.

Así, para cumplir el objetivo 1, se optó por una *estrategia de diferenciación* basada en la singularidad del entorno natural del embalse de La Serena y una *estrategia de productos-mercados*, basada en los tres segmentos de turistas identificados en el análisis de la demanda¹⁰: los turistas que buscan descansar y relajarse en un entorno natural privilegiado (segmento 1); quienes viajan en grupo y desean practicar deportes acuáticos (segmento 2); y los turistas familiares que demandan actividades apropiadas para los niños que les brinden a los padres la oportunidad de disfrutar tanto de sus hijos como de momentos de diversión individualizados (segmento 3). Por último, estas estrategias quedan rematadas con una *estrategia de medios* prevista para garantizar la viabilidad económica de las inversiones necesarias a acometer para acondicionar los márgenes del embalse, así como la captación de empresarios del sector dispuestos a desarrollar la oferta turística existente, ampliándola en aquellos aspectos que resulten insuficientes. Establecer una estrategia de medios eficaz permite aprovechar los recursos, infraestructuras, ayudas y subvenciones que facilitan los diferentes organismos territoriales que participan en la dirección del territorio (cuadro 2).

⁹ La Presa – Isla del Zújar; La Serena; El Ancón de Galizuela; La Sierra de Lares y Puebla de Alcocer; El Brazo del Guadalemar; Las Sierras de Capilla; El Río Esteras; y la unidad de Los Ríos Zújar y Guadálmez.

¹⁰ La segmentación se efectuó con base en la probabilidad estimada de que un turista que visita las comarcas analizadas, y se siente atraído por el embalse como destino turístico, esté interesado en la práctica de actividades de recreo en su entorno. Esta probabilidad se estimó mediante regresión logística binaria. Posteriormente se aplicó un análisis cluster, que avaló la existencia de tres segmentos. Los turistas con menor probabilidad de realizar actividades integraron el segmento uno, mientras que los de mayor probabilidad conformaron el segmento dos. Posteriormente se caracterizaron los segmentos, valorando mediante análisis Manova el poder explicativo que la edad, renta, filosofía del viaje, motivaciones, etc., tenían sobre los segmentos hallados.

CUADRO 2. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL EMBALSE DE LA SERENA

1. Puesta en valor de los recursos naturales disponibles en los márgenes del embalse y de los recursos patrimoniales de la comarca, a fin de que sean susceptibles de ser explotados turísticamente.
- Creación de vías para la comunicación fluida y la cooperación entre los distintos agentes involucrados en el desarrollo turístico de la comarca.
- Creación de nuevas infraestructuras.
- Mejora de la calidad de las infraestructuras existentes.
- Definición de productos turísticos.
- Adopción de medidas que velen por la seguridad de los usuarios del embalse y de su entorno.
- Adopción de medidas que velen por la conservación desde un punto de vista ambiental del embalse y de su entorno.
2. Posicionamiento del destino Embalse de La Serena entre los destinos españoles de calidad en los que disfrutar de una costa interior y de sus posibilidades de ocio.
- Diferenciación respecto a otros destinos por singularidad del paisaje y actividades a disfrutar.
- Comunicar las ventajas del destino Embalse de La Serena a fin de persuadir a los turistas para que lo elijan.
- Colocar dentro de los canales de distribución adecuados los productos turísticos desarrollados a fin de comercializarlos con éxito.
3. Mejorar la calidad de vida en la comarca y promover la fijación de la población al territorio.
- Adecuar la oferta formativa actual a los perfiles laborales del sector turístico que se prevean van a ser demandados en función del desarrollo turístico previsto en la comarca.
- Inserción laboral de colectivos desfavorecidos, tales como mujeres, discapacitados de la comarca en el sector turístico y otros relacionados, tales como la artesanía, el comercio, etc.
- Formar a la ciudadanía en los valores de respeto al medio ambiente y en la acogida a turistas.

Fuente: Elaboración propia

Para la consecución del objetivo 2, se propone el desarrollo de una estrategia de posicionamiento que destaque, para cada uno de los mercados definidos, los atributos de los

productos turísticos a ellos dirigidos¹¹. La finalidad será situar el destino Embalse de La Serena dentro del conjunto evocado por el turista cuando planea hacer turismo en la naturaleza. Será importante respaldar esta estrategia con el desarrollo de campañas de comunicación eficaces, destinadas a incrementar la notoriedad del destino.

CUADRO 3. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL EMBALSE DE LA SERENA

Objetivo 1:
Puesta en valor de los recursos naturales y creación de productos turísticos.
Estrategias:
Estrategia de diferenciación. El paisaje y sus recursos ofrecen un marco natural indudablemente diferente al ofrecido por otros destinos de costa interior. Sin embargo, sería recomendable reforzar la diferenciación basándose también en el tipo de actividades que el turista pueda realizar, así como en la calidad de la oferta turística ¹² .
Estrategia de productos-mercados. Para atender a distintos segmentos de turistas con diferentes intereses, se recomienda el diseño de productos turísticos a la medida de cada uno de ellos.
Estrategia de medios. Gestionarlos con el fin de dar cobertura a las dos estrategias anteriores.
Objetivo 2:
Posicionamiento del destino Embalse de La Serena.
Estrategias:
Estrategia de posicionamiento. Basadas en los beneficios y ventajas que ofrece el destino a cada uno de los mercados a los que se dirige.
Objetivo 3:
Mejorar la calidad de vida en la comarca y fijación de la población al territorio.
Estrategias:
Estrategia funcional. Combinar los instrumentos de marketing disponibles, seleccionando en cada caso concreto los más convenientes y efectivos para lograr los objetivos marcados. Desde esta perspectiva, además de atender a los tres mercados seleccionados, se atenderá también a la población endógena.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para lograr el objetivo 3, se plantea una estrategia funcional, definiéndose un marketing mix específico para la población comarcal, con unos objetivos lógicamente diferenciados respecto al marketing mix destinado a los turistas potenciales. Las acciones de

¹¹ Como se pretende atender tres mercados distintos, la estrategia de posicionamiento en cada uno de ellos deberá ser diferente: se resaltarán los atributos *descanso, relax, cultura, calidad, lujo asequible*, para el mercado 1; *aventuras, deportes acuáticos, contacto con la naturaleza, precios asequibles* para el mercado 2; y para el mercado 3 los atributos a destacar serían *seguridad, tranquilidad, buena relación calidad/precio, cultura y diversión familiar e individual*.

¹² Cuando se propone una diferenciación con base en el tipo de actividades, se hace referencia no tanto a las actividades en sí, sino a los paquetes de actividades. La diferenciación propuesta va en la línea de que el turista pueda optar entre una serie de alternativas de ocio complementarias entre sí, de manera que pueda estar entretenido durante su estancia en la comarca.

marketing destinadas a la población local estarán encaminadas fundamentalmente a involucrar a la población endógena en la acogida del turista, en la protección de los recursos comarcales y en su formación y preparación de cara a poder aprovechar las oportunidades de empleo que se generen a raíz del desarrollo turístico comarcal.

Decididas las estrategias, todo plan se estructura en acciones concretas a acometer, para la consecución de los objetivos fijados. En el caso que nos ocupa, para el logro de cada objetivo y subobjetivo se detalló el conjunto de acciones a desarrollar. Un aspecto importante a reseñar, es el hecho de que como los tres objetivos planteados son complementarios entre sí, no tendría sentido avanzar mucho en el cumplimiento de uno de ellos dejando de lado cualquiera de los otros dos. Puesto que resulta inviable presentar en este documento la planificación completa, se ha optado por mostrar a modo de ejemplo las acciones propuestas en relación con el cumplimiento del objetivo 1, que propugna la puesta en valor de los recursos disponibles, a través de la definición de productos turísticos (subobjetivo 1.4).

La decisión de mostrar esta parte de la planificación y no otra, responde al hecho de que la meta primordial a lograr con el proceso de planificación estratégica llevada a cabo, es consolidar un destino turístico emergente, logrando así el aprovechamiento socioeconómico del embalse. En esta misión, el eje primordial es disponer de una oferta turística atractiva, competitiva y singular. Por esta razón, la propuesta de productos turísticos constituye la principal aportación del trabajo que aquí se presenta. Sin una oferta adecuada, todo lo demás (objetivos, subobjetivos, etc.) pierde significado.

Las acciones previstas para la consecución del objetivo 1, consistieron en primera instancia en definir una serie de productos turísticos a comercializar, describiéndose en qué consisten y sugiriendo un precio orientativo¹³ basado en el análisis de la competencia efectuado, así como en la función que el producto desempeñaría en la cartera de productos turísticos del destino. Así, por ejemplo, cuando se trate de un producto destinado a proporcionar rentabilidad económica, el precio propuesto se asemeja al precio real del mercado competitivo, mientras que si el producto turístico se comercializa como gancho de otros productos o por motivo de imagen del destino, el precio propuesto está por debajo del precio de mercado. Como los productos turísticos sugeridos fueron muchos, se presentan aquí a modo ilustrativo algunos de los paquetes turísticos que se confeccionaron a partir de los mismos, con la intención de poder ofrecer al turista un conjunto de alternativas de ocio a un precio atractivo. Los paquetes fueron configurados teniendo en cuenta los tres segmentos de mercado identificados, tratando de ajustar el paquete a sus intereses y motivaciones así como intentando maximizar el gasto del turista dentro de los límites de su presupuesto.

Tras analizar el segmento 1 se propuso una serie de paquetes turísticos que conformaron la oferta "*opción descanso*". Este segmento integra turistas que buscan pasar unos días de relax disfrutando del entorno natural y descubriendo el patrimonio histórico-artístico de la zona. Comúnmente viajan en pareja y, a la hora de elegir los establecimientos donde pernoctar o comer, el atributo "buena relación calidad/precio" no es un criterio decisorio. Esta opción sería la más atractiva para los turistas extranjeros, por lo que sería recomendable que las empresas que quieran llegar a este mercado dispongan de personal bilingüe, para poder atenderles correctamente. Un paquete dentro de esta opción es, por ejemplo: "*La Serena te tiente: un fin de semana con luces y tonos diferentes*". Su duración es de un fin de semana,

¹³ En ningún caso se pudieron considerar todos los costes imputables a la producción de los productos y servicios turísticos propuestos, ya que se consideró que esta tarea compete a la iniciativa empresarial privada que desee trabajar en el entorno del embalse. Por lo tanto, sobre las propuestas formuladas habría de efectuarse un análisis de viabilidad económica previo a su desarrollo.

los servicios y productos incluidos son el alojamiento por dos noches en casa rural de categoría tres encinas o en hotel de tres estrellas mínimo, el desayuno continental con degustación de productos caseros (mermeladas, patés, zumo natural, fruta fresca, etc.), senderismo guiado por ruta ornitológica o botánica a preferir, con picnic durante la mañana del sábado, paseo en barco por el embalse durante la tarde del sábado, y taller o actividad a elegir¹⁴ durante la mañana del domingo. El precio recomendado sería de 250 € para dos personas, existiendo la posibilidad de contratar el extra “*Especial velada romántica con degustación de platos típicos elaborados con peces del embalse*” para dos personas en la noche del sábado pagando un suplemento de 50 €

Para el segmento 2, turistas jóvenes que viajan en grupo con amigos y/o pareja, y desean practicar deportes acuáticos, se pensó la “*opción aventuras*”. Uno de los paquetes integrantes de esta opción es “*Serenatural activa: tienes una cita*”. Su duración es de un fin de semana, e incluye el transporte desde Badajoz o Cáceres hasta la zona de acampada, alojamiento en camping (tienda no incluida), y la práctica de una de las siguientes actividades: una ruta de senderismo, o un paseo a caballo, o una inmersión de buceo o una hora de esquí acuático. También incluye dos horas, a elección del turista, de: canoa, vela o una hora de cada. El precio recomendado por persona y fin de semana es de 72 €

La última opción es la “*opción familiar*”, dirigida a familias con niños (segmento 3). Se trata de ofrecer diversión para toda la familia, compaginando las actividades con los niños con otras en las que los padres puedan relajarse. Uno de los paquetes pensados para ellos es el denominado: “*Pescando en La Serena*”. Dura un fin de semana, incluye el alojamiento en un apartamento rural, desayuno continental, alquiler de embarcación durante el fin de semana, dos tickets para asistencia de dos adultos a un taller¹⁵ y otros dos para niños. El precio recomendado es de 500 € para cuatro adultos, dos de ellos pescadores, y hasta dos niños gratis.

4. CONCLUSIONES, RELEXIONES FINALES Y FUTURAS LINEAS DE TRABAJO

Expuestas las líneas maestras de la planificación estratégica acometida para el territorio circundante del embalse de La Serena, es preciso presentar algunas reflexiones con respecto a su ejecución.

Con respecto a la gestión turística del destino, no actuar, o hacerlo de manera parcial, supondría que La Serena no llegará a consolidarse como destino de calidad, apreciado y valorado en el mercado turístico. Si esto ocurriera, se estaría desperdiciando una importante oportunidad de desarrollo socioeconómico para el territorio.

Un posible escenario no deseable en este contexto, sería cometer el error de promocionar y tratar de comercializar los recursos disponibles, sin haberlos transformado previamente en productos turísticos. Tras el análisis del sector, se concluyó que resulta absolutamente indispensable definir y desarrollar productos turísticos atractivos para la demanda turística potencial. Al mismo tiempo, deben evitarse las acciones promocionales que puedan generar unas expectativas que no se correspondan con la realidad de la oferta, puesto que lo único que se lograría serían turistas insatisfechos. Por consiguiente, una de las

¹⁴ Sujeto a disponibilidad. En principio las opciones serían: gastronomía con plantas silvestres, aromaterapia, fabricación de utensilios, o navegación en canoa.

¹⁵ Los talleres fueron definidos por los biólogos del equipo de investigación que ejecutó el proyecto y han sido enumerados en la sección de puesta en valor de los recursos naturales disponibles.

conclusiones a las que se llegó es que la promoción debe ir precedida siempre de la elaboración de productos turísticos. Desde el otro extremo, igualmente indeseable sería la inversión en el desarrollo de productos, sin que vaya acompañada de una adecuada comercialización y promoción, por lo tanto, se trata de realizar una gestión integral de marketing que enlace la oferta con la demanda.

Otro escenario incongruente, e igualmente indeseable, sería el desarrollo turístico rentable económicamente pero insostenible desde la perspectiva ambiental y social. Por ello, habrá que tener siempre presente la capacidad de carga turística de la zona, y además, sería ventajoso el impulso de una futura línea de trabajo, orientada a establecer una serie de indicadores de sostenibilidad que facilitasen el control del desarrollo turístico dentro de los límites establecidos. Por todo lo expuesto, la conclusión principal a la que se llegó tras el trabajo expuesto, es que a la hora de perseguir los objetivos conductores del desarrollo turístico del destino, será vital no olvidar su carácter de complementariedad y la relevancia de lograr su cumplimiento conjunto.

Para concluir, resaltar la importancia de abordar la planificación turística de los territorios de manera integral, puesto que no se trata de un mero análisis del mercado potencial para detectar oportunidades de negocio. Se trata, más bien, de promover un turismo sostenible de calidad, lo que exige un análisis profundo de las posibilidades que brinda el territorio y una planificación en consonancia, respetuosa con el medio. Este análisis profundo, debe ser realizado desde dentro del territorio, contando con los actores fundamentales de este proceso, la población endógena.

Una última reflexión, al hilo de esta conclusión final, es que, indudablemente, aunque sea general el consenso de que los procesos de planificación deben seguir metodologías similares a la descrita en este trabajo, a nivel empírico resulta tremendamente difícil involucrar a todos los agentes afectados por el desarrollo turístico del territorio. La planificación turística sostenible propugna la participación de población endógena, si bien en la práctica motivarles a participar es una tarea ardua. Para superar este obstáculo, es recomendable la constitución de asociaciones territoriales que canalicen la participación y responsabilización de la población en el desarrollo socioeconómico de sus municipios a través de la actividad turística. Asimismo, juzgamos vital los esfuerzos a nivel formativo, tanto con el objetivo de mejorar la capacitación de los recursos humanos, como con la finalidad de concienciar a la población de los beneficios y oportunidades que podrán aprovechar si se disponen para ello.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Altés, C. (1997): *Marketing y Turismo, Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*, Síntesis, S.A.
- Araque, E. y Sánchez-Martínez, J.D. (2002): “Cazorla, Segura y Otras Villas: oportunidades para la reconstrucción sostenible de un espacio turístico de interior”, *Cuadernos de Turismo*, nº 10, pp. 85-100.
- Ávila, R. y Barrado, D. A. (2005): “Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”. *Cuadernos de Turismo*, nº 15, pp. 27-43.
- Bigné, E., Fint, X., y Andreu, L. (2000): *Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategias de Desarrollo*, Esic.

- Cánoves, G. y Herrera, L. (2005): "Turismo Rural en España: Paisajes y Usuarios, Nuevos usos y nuevas visiones". Cuadernos de Turismo, nº 15, pp. 63-76.
- Casillas Bueno, J. C., Moreno Menéndez, A. M. y Oviedo García, M.A. (1995): "El turismo alternativo como un sistema integrado: consideraciones sobre el caso andaluz". Estudios Turísticos, nº 125, pp. 53-74.
- Coccosis, H. (1996): Tourism and sustainability: perspectives and implications. En Priestley, G. K., Edwards, J.A. y Coccosis, H (eds.) Sustainable tourism? European Experiences, CAB International, Wallingford, pp. 1-21.
- Coccosis H. and Parpairis, A. (2000): "Tourism and the environment: Some observations on the concept of carrying capacity", H. Briassoulis and J.V. der Straaten (eds) Tourism and the environment: Regional, Economic, Cultural and Policy Issues pp. 91-106, Dordrecht: Kluwer Academic.
- Crosby, A., Daries, J. O. et al. (1993): El desarrollo turístico sostenible en el medio rural, Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística, Madrid.
- Crosby, A. y Moreda, A. (1996): Desarrollo y gestión del turismo en áreas rurales-naturales, Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística, Madrid.
- Echamendi, P. (2001): "La capacidad de carga turística. Aspectos conceptuales y normas de aplicación", Anales de Geografía de la Universidad Complutense, nº 21, pp. 11-30.
- García, B. (2003): Marketing del Turismo Rural, Ed. Esic.
- Iazzetta, E. (2002): "Una metodología de planificación turística y recreacional para parques urbanos en frentes de agua", Cuadernos de Turismo, nº 10, pp. 167-180.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Rufín, R. y Reina, M.D. (2004): Marketing para turismo, Pearson Educación-Prentice Hall. Madrid, p. 74.
- López, D. (1998): La Ordenación y Planificación Integrada de los Recursos Territoriales Turísticos, Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Martín, D. (2005): "Determinantes estratégicos de la fidelidad del turista en los destinos maduros", Tesis doctoral, Universidad de la Laguna.
- Mediano, L. (2004): La Gestión del Marketing en el Turismo Rural, Pearson Educación-Prentice may, Madrid.
- Moreno, S. et al. (2002): "Análisis de la satisfacción del turista de paquetes turísticos respecto a las actividades de ocio en el destino: el caso de República Dominicana". Cuadernos de Turismo, nº 9, pp. 67-84.
- Turespaña, El Ministerio de Comercio y Turismo. Secretaría General de Turismo. (1994): Manual del planificador de turismo rural, Instituto de Estudios Turísticos. Madrid.
- Popovich, M. R. y Toselle, C. (2006): "Planificación de una estrategia participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina". Cuadernos de Turismo, nº 17, pp. 167-188.
- Reguero Oxinalde, M. (1994): Ecoturismo. Nuevas formas de turismo en el espacio rural, Bosch Turismo, Barcelona.
- Ruiz, A.V., Vázquez, R. y Díaz A.M. (1995): "La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural". Papers de Turisme, nº 19, pp. 17-33.
- Vázquez, R y Díaz, A.M. (1997): "Calidad del servicio en turismo: gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes", Papers de Turisme, nº 20, pp. 87-114.