

I Congreso Nacional de Planificación, Dinamización y Calidad en  
Destinos Turísticos

## **Gestión de destinos turísticos sostenibles**

Dr. Josep-Francesc Valls

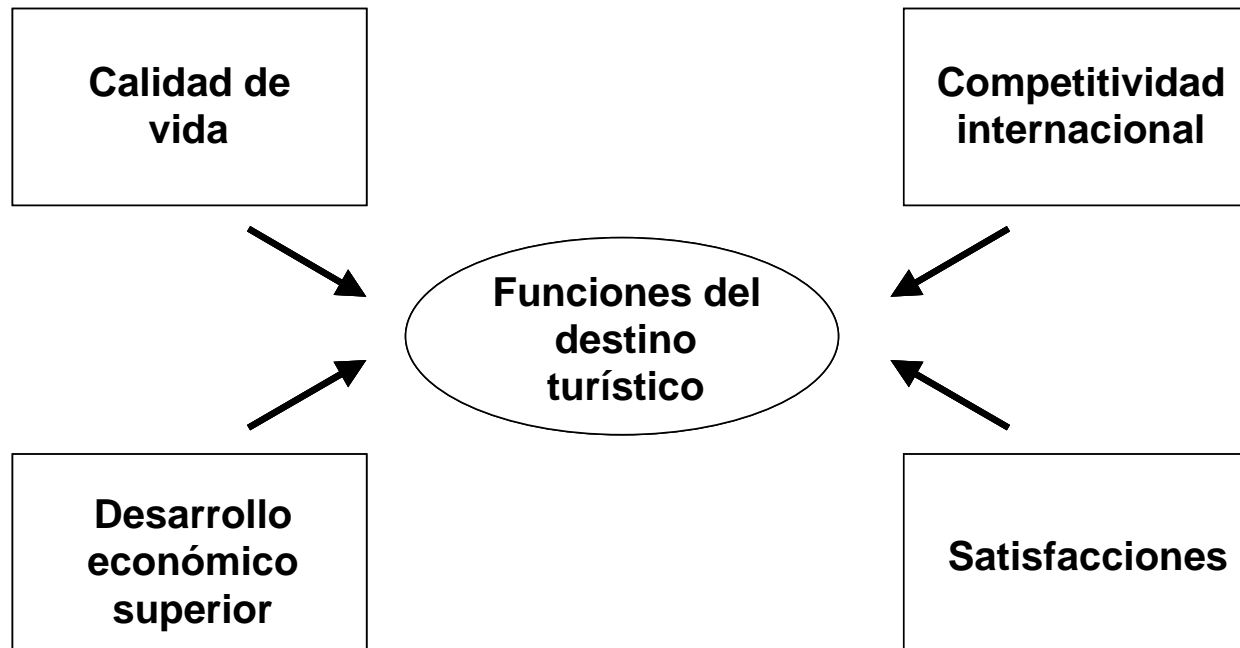
Catedrático Dirección Marketing & Centro Dirección Turística

Diputación Provincial, Córdoba, 3 de mayo 2007

## CONCEPTO DE DESTINO TURÍSTICO

Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

## FUNCIONES DEL DESTINO TURÍSTICO



## CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS

- Uso del espacio para vivir
- Uso del espacio para el intercambio
- Uso del espacio para producir
- Uso del espacio para crear, compartir raíces
- Uso del espacio para desarrollar actividades de diversión, deporte, ocio

## COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

- Exportar
- Atraer capitales
- Convertirse en centro de acontecimientos de ámbito mundial
- Ser vanguardia en tecnologías y redes
- Atraer turistas y visitantes

## DESARROLLO ECONÓMICO SUPERIOR

- Rentabilidad económica: mejores empresarios, empleados, inversores
- Rentabilidad social
- Rentabilidad medioambiental

## SATISFACCION DE CIUDADANOS Y TURISTAS (1)

Contenido psicológico de mejora personal gracias al estímulo global de los *inputs* de oferta y de los procesos del destino

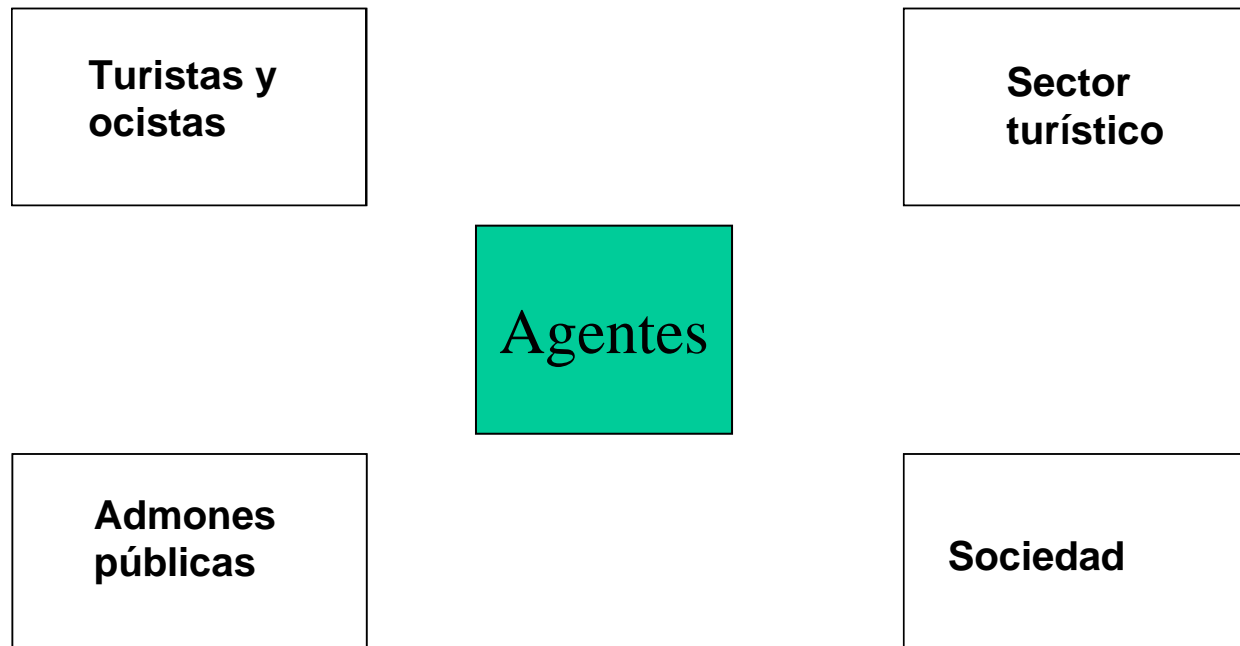
- En relación con el entorno (macroeconomía)
- En relación con la oferta (valor, autenticidad, estructuración de productos; integralidad)

## SATISFACCION DE CIUDADANOS Y TURISTAS (2)

Las ciudades deben ser vividas y establecer con ciudadanos y turistas relaciones afectivas (Schmitt)

- Sensaciones
- Sentimientos
- Pensamientos
- Actuaciones
- Relaciones

## AGENTES DEL DESTINO



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Conjunto de medidas globalizadoras realizables de planificación duradera
- Producto/mercado; recursos disponibles; ventajas competitivas; sinergia
- Fases:
  - Análisis estratégico de la situación
  - Toma decisiones estratégicas (factores críticos éxito)
  - Implementación

## Operativa del marketing

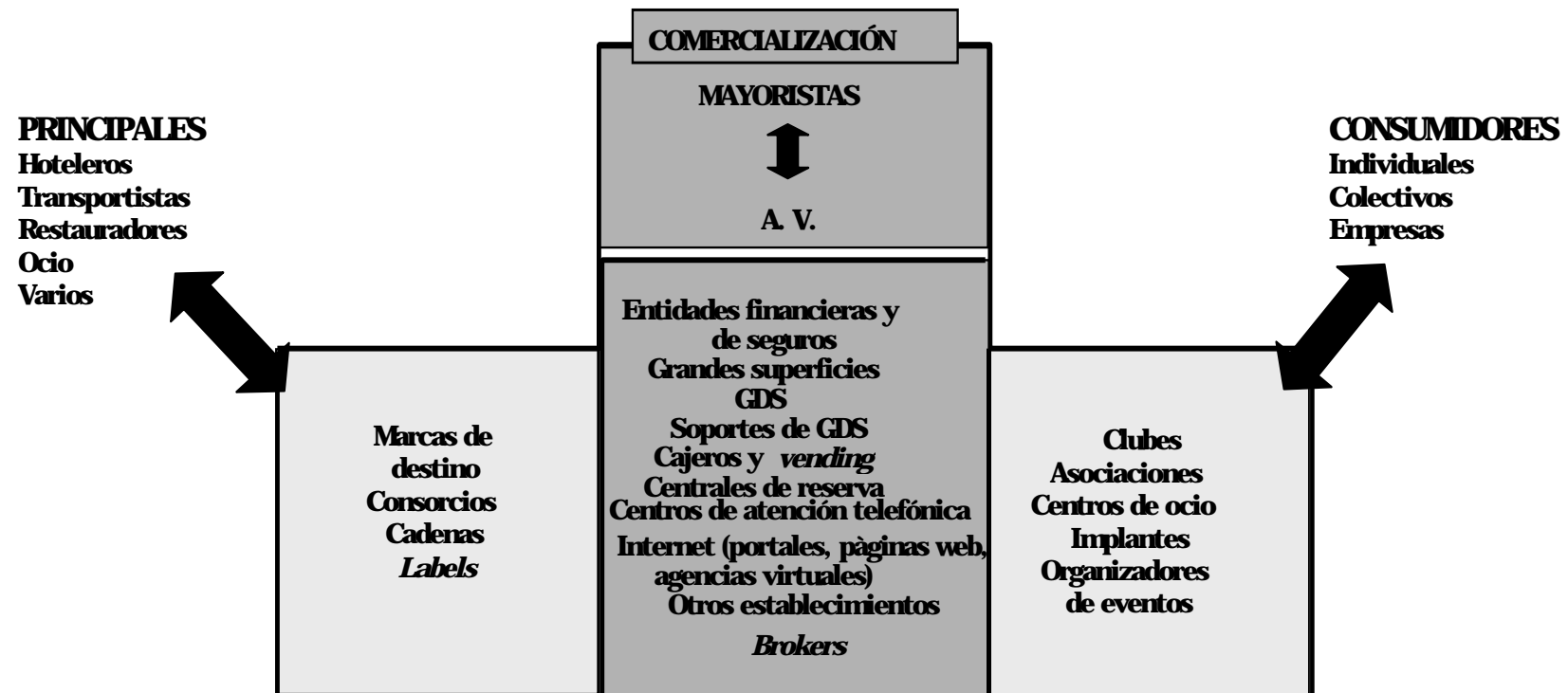
Elaborar las experiencias que busca el turista

Ajustar adecuadamente la oferta

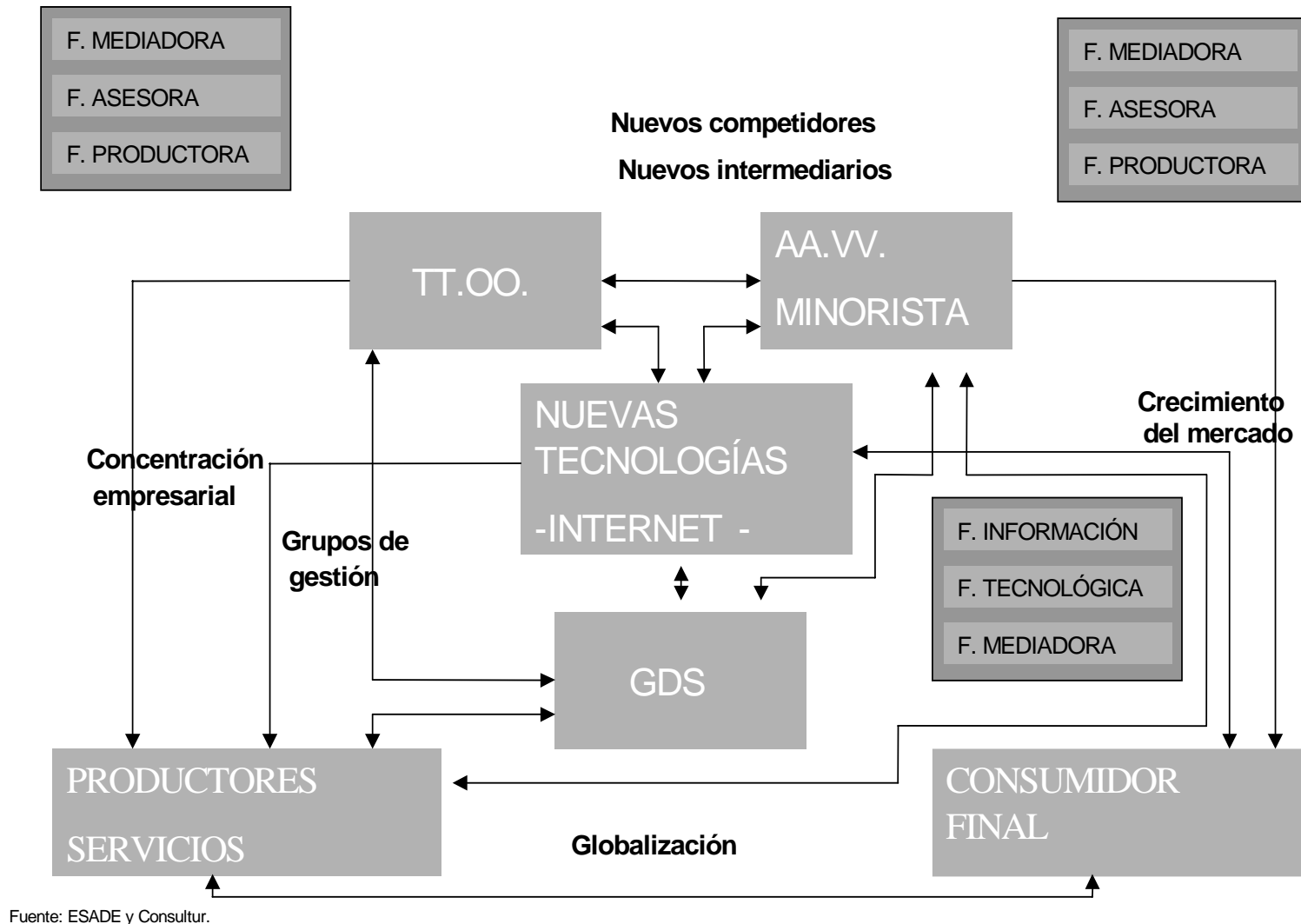
Seleccionar los canales de comercialización

Seleccionar los instrumentos de comunicación

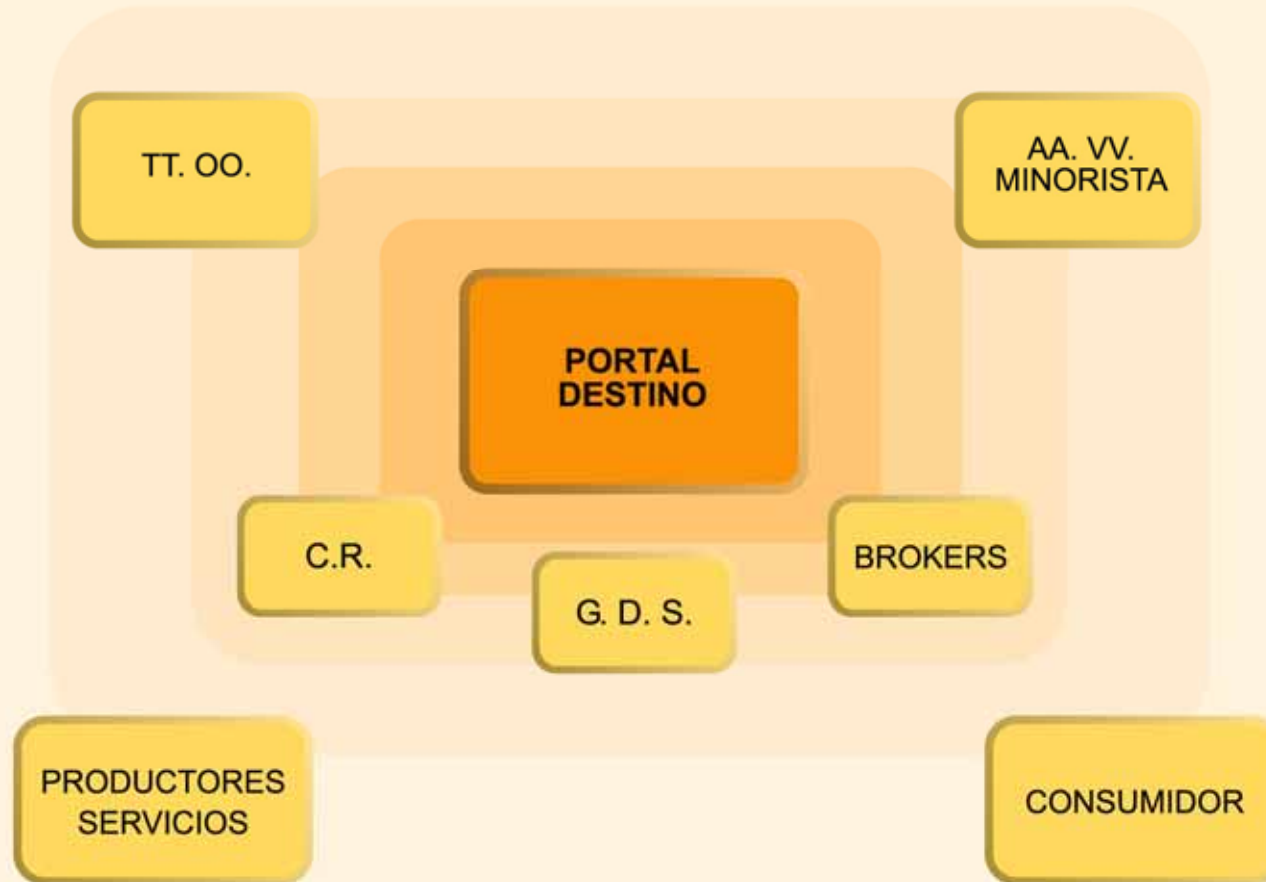
## Triángulo de la comercialización turística en el nuevo milenio



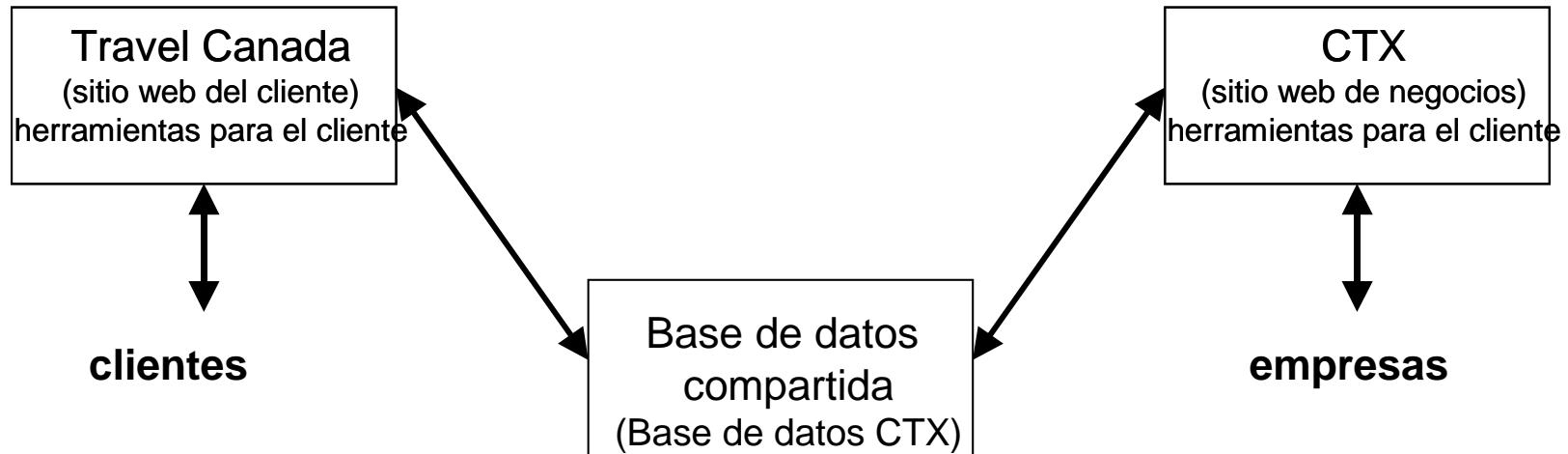
## Marco conceptual de la comercialización



## FUNCION INTEMERDIADORA DEL PORTAL DEL DESTINO



## Portal Canadian Tourism Exchange



cliente	empresa
<ul style="list-style-type: none"><li>• eventos</li><li>• perfiles de los clientes</li><li>• operadores turísticos</li><li>• localizador de agentes CSP</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• informes de investigación</li><li>• eventos comerciales</li><li>• noticias</li><li>• formación de agentes CSP</li><li>• programas/socios</li><li>• organizaciones</li><li>• etc.</li></ul>

Nota: CSP = Canada Specialist Program

## OPERATIVA CAPITAL HUMANO

Empleados establecimientos turísticos

Comerciantes, agentes inmobiliarios y promotores residenciales; bancos, compañías de seguros; personal sanitario; servicios de soporte al viajero; taxistas; responsables servicios públicos, etc.

## OPERATIVA TECNOLÓGICA

Complementar la experiencia

## OPERATIVA LÓGISTICA

Apariencia moderna

Higiene y limpieza

Ambiente agradable

Interés por resolver los problemas del turista

A la primera

Rapidez de servicio

Transmisión de confianza

Amabilidad

Conocimientos suficientes de los empleados

Atención individualizada

Comprensión de las necesidades de los clientes

## OPERATIVA ACTUACIONES URBANÍSTICAS

Ciclo largo

Decisiones propias no ajenas, liderazgo

Adelantar a los flujos turísticos las infraestructuras, los equipamientos y los servicios turísticos

Negocio inmobiliario no es todo lo turístico

## OPERATIVA FISCAL

IBI

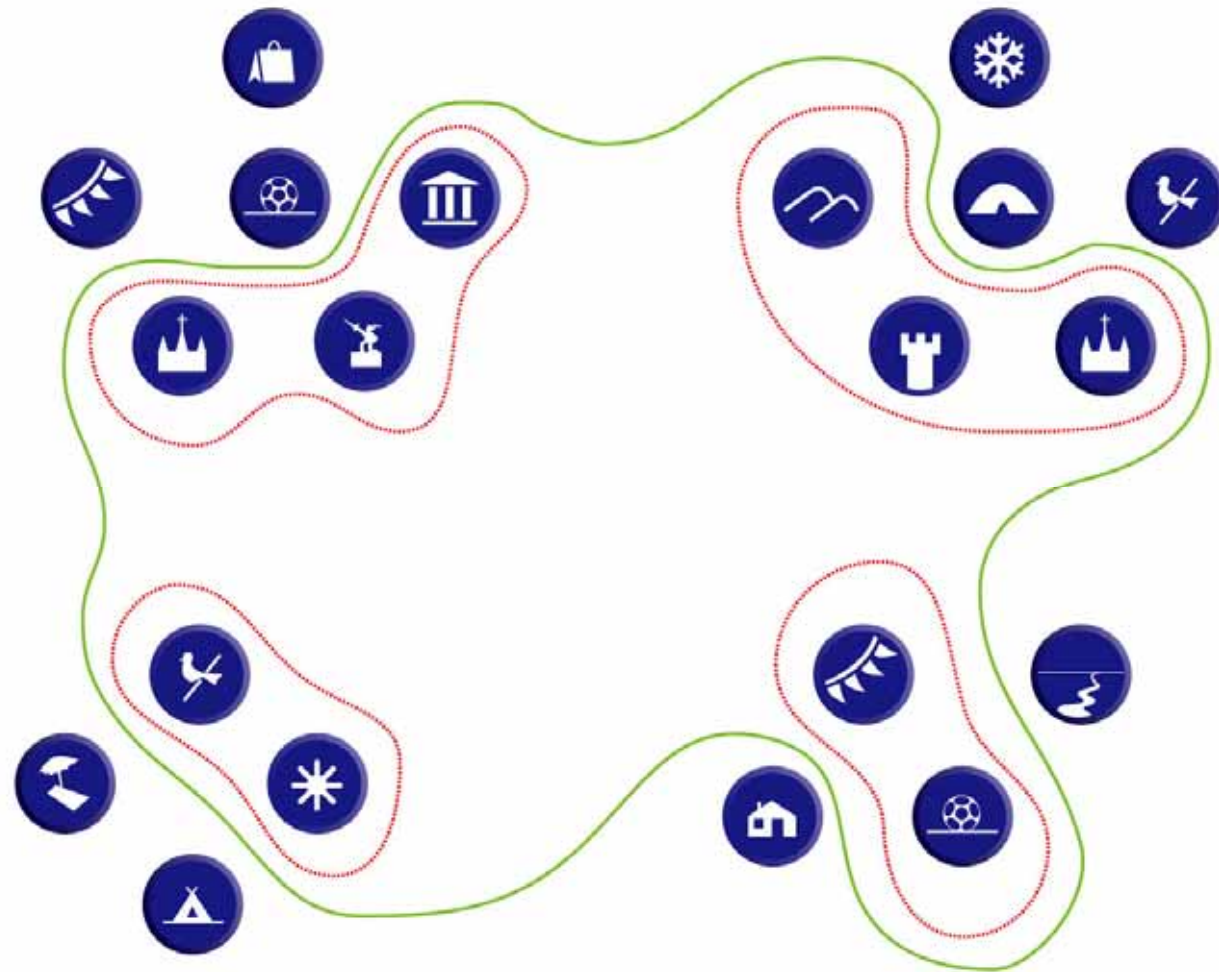
IAE

Participación en IRPF e IVA

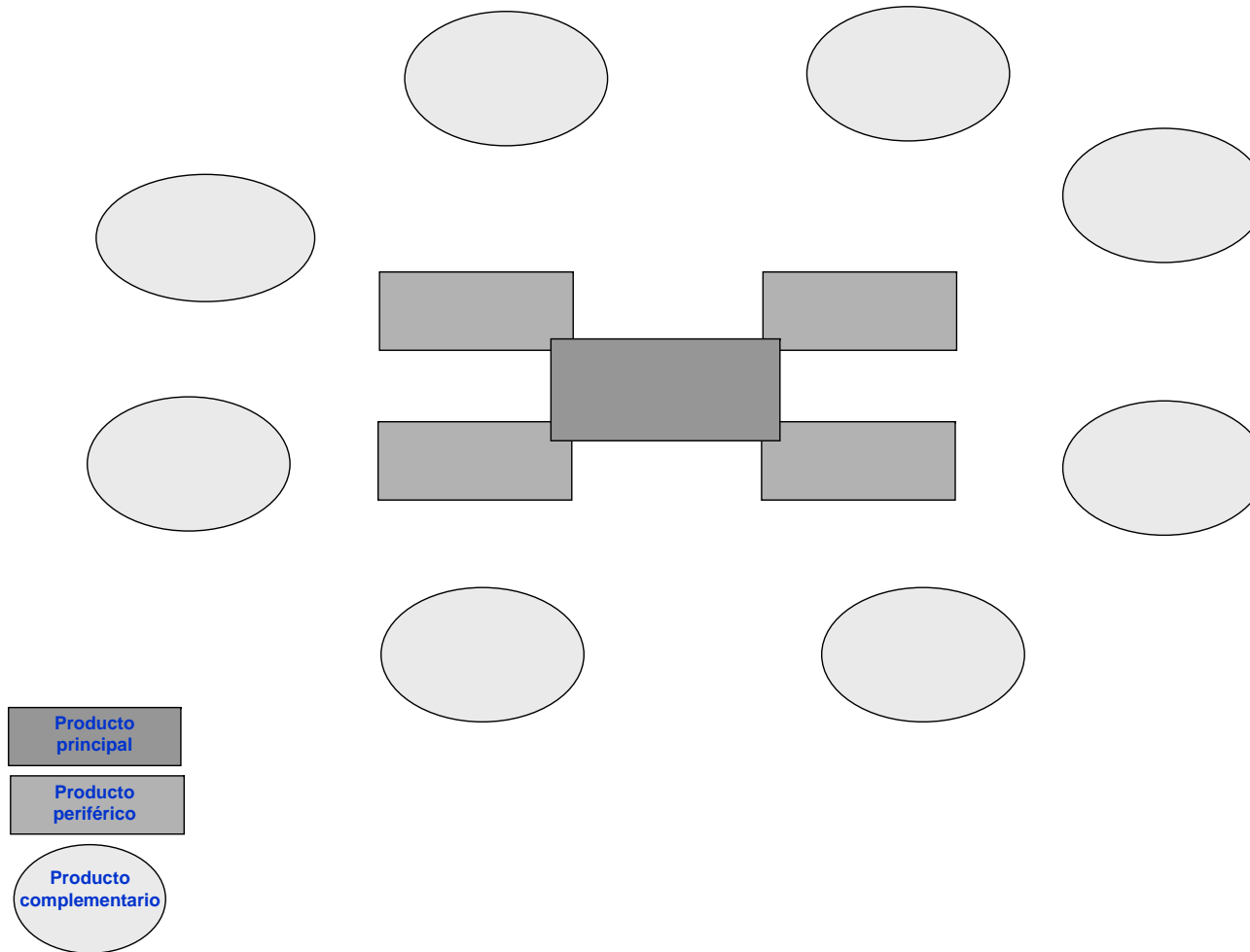
Impuesto medioambiental y turístico

No ahogar el crecimiento de los municipios

## Atractivos-Productos-Destinos



## ESTRUCTURACIÓN TURÍSTICA DEL DESTINO



## COMPONENTES TANGIBLES

- Elementos físicos
- Estructuras, infraestructuras y equipamientos
- Equipos humanos
- Productos alimentarios, artesanías,...

## COMPONENTES INTANGIBLES GLOBALES

- Estructura y armonía de la oferta
- Calidad medioambiental
- Marca
- Información
- Precio

## COMPONENTES INTANGIBLES DE COHERENCIA

- Accesibilidad y conectividad
- Seguridad
- Señalización
- Limpieza
- Sanidad
- Prevención de riesgos y gestión excepciones

## COMPONENTES INTANGIBLES DE HOSPITALIDAD

- Acogida y recepción
- Acompañamiento
- Animación
- Interpretación

## SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS (1)

- El acervo sostenible se proyecta a través del equilibrio poblacional entre residentes, y visitantes y turistas
- El acervo sostenible se proyecta a través del mantenimiento de la identidad cultural (lengua, raíces, costumbres, modos, expresiones artísticas) y el mestizaje que se desprende

LOS NUEVOS USOS NO PUEDEN DESTRUIR  
LA RELACIÓN ORIGINAL EXISTENTE

## SOSTENIBILIDAD DE LOS DESTINOS (2)

Destino, entendido como un receptáculo abierto,  
con doble limitación

- Número de personas que la visitan con tope máximo (capacidad de carga física o percibida)
- Uso de los espacios, de modo que no modifiquen las condiciones y garanticen la perennidad de los recursos

TASA DE EXPLOTACIÓN < TASA DE REGENERACIÓN

## MODELOS DE GESTIÓN DE DESTINOS COMPARADOS

### Sistemas de gestión turística comparados

<b>País / Ciudad</b>	<b>CANADÁ</b>	<b>AUSTRALIA</b>	<b>BARCELONA</b>	<b>ANDALUCÍA</b>	<b>GALICIA</b>
<b>Nombre del organismo</b>	Canadian Tourism Commission	Bureau of Tourism Research	Oficina de Turisme de Barcelona	Empresa Pública Turismo de Andalucía S. A.	Turgalicia
<b>Tipo de organismo</b>	Empresa pública con aportación del sector privado.	Organismo oficial de carácter intergubernamental	Empresa pública.	Sociedad mercantil anónima.	Empresa pública con aportación de capital privado.
<b>Estructura</b>	Ministerio de Turismo (45 %). Sector privado (65 %).	Dependiente del Departamento de Industria, Turismo y Recursos. Trabaja junto con el Ministerio de Pequeñas Empresas y Turismo de la Commonwealth.	Ayuntamiento de Barcelona. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación. Fundación para la Promoción Internacional de Barcelona.	Su capital pertenece en su totalidad al Instituto de Fomento de Andalucía, a través de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Económica de Andalucía (SOPREA).	Comunidad Autónoma de Galicia (58 %). Empresas privadas (42 %).

<p><b>Objetivos</b></p>	<p>Mantener una vibrante y rentable industria turística en Canadá. Posicionar a Canadá como un destino turístico deseable. Mantener una relación cooperativa entre el sector privado y los gobiernos federal, provincial y territorial con respecto al turismo. Entregar información acerca del turismo canadiense al sector público y privado.</p>	<p>Proveer de información independiente, adecuada, oportuna y estratégicamente relevante. Analizar la industria turística y sus desafíos futuros. Proponer alternativas de acción para mejorar la competitividad del sector privado.</p>	<p>Consolidar el turismo de que dispone la ciudad actualmente. Atraer nuevo turismo. Promocionar y rentabilizar la oferta comercial de Barcelona. Utilizar al máximo la oferta turística de Barcelona. Optimizar la rentabilidad de los recursos globales de la ciudad. Incrementar el gasto del visitante.</p>	<p>Desarrollar la imagen y la marca turística Andalucía. Consolidar el turismo como sector clave para el desarrollo de Andalucía. Garantizar el futuro del sector turístico a largo plazo. Consolidar el destino andaluz en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Promocionar la oferta turística en los mercados nacionales e internacionales. Coordinar, impulsar, gestionar y ejecutar actividades de promoción turística en el interior y en el exterior. Fomentar e impulsar actividades del sector turístico para promoción del turismo gallego. Establecer convenios con instituciones públicas y privadas. Desarrollar y gestionar planes de calidad para aplicar en los destinos y establecimientos turísticos. Editar folletos, libros y otras publicaciones, y producir vídeos promocionales.</p>
<p><b>Actividades</b></p>	<p>Estructuración de actividades promocionales en mercados turísticos de todo el mundo. Investigación en áreas de macroeconomía, mercado e industria. Desarrollo de productos y actividades para mover barreras, de forma que se articulen productos turísticos que respondan a las demandas mundiales.</p>	<p>Diseño, administración, gestión y análisis de muestras continuas de turistas internacionales y nacionales. Publicación de resultados de investigación sobre temas importantes de turismo. Desarrollo de los planes de marketing. Proyectos conjuntos entre el Gobierno y las empresas turísticas.</p>	<p>Desarrolla, entre otros, los siguientes programas: Barcelona, ciudad de compras. Operadores turísticos, cruceros y deportes. Servicios de atención al turista. Barcelona Convention Bureau. Turismo cultural y programas externos. Productos turísticos.</p>	<p>Información y potenciación del sector turístico andaluz (tarea que antes correspondía a las oficinas de información turística). Diseño y desarrollo de campañas publicitarias ("Andalucía sólo hay una"). Realización de eventos promocionales, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Participación en ferias.</p>	<p>Formación teórica y práctica de alumnos en los campos de la hostelería, la restauración, el turismo y actividades complementarias. Organización y gestión de seminarios, conferencias y actividades similares. Gestión y explotación de establecimientos turísticos. Actividades de asesoramiento y consultoría dirigidas al sector turístico.</p>
<p><b>Página web</b></p>	<p><a href="http://www.canadatourism.com">www.canadatourism.com</a></p>	<p><a href="http://www.btr.gov.au">www.btr.gov.au</a></p>	<p><a href="http://www.barcelonaturisme.com">www.barcelonaturisme.com</a></p>	<p><a href="http://www.andalucia.org">www.andalucia.org</a></p>	<p><a href="http://www.turgalicia.es">www.turgalicia.es</a></p>

## Sistemas de gestión turística comparados (continuación)

País / Ciudad	ESPAÑA	VIENA	HOLANDA	FRANCIA
<b>Nombre del organismo</b>	Turespaña	Wien-Tourismus	Netherlands Board of Tourism & Conventions	Maison de la France
<b>Tipo de organismo</b>	Organismo autónomo de la Secretaría General de Comercio y Turismo. Recibe aportaciones privadas.	Organismo público, dependiente de la Austrian National Tourist Office.	Organismo público, dependiente del Gobierno.	Organismo dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo. Se trata de una agrupación de interés económico.
<b>Estructura</b>	Ministerio de Economía (100 %).	Austrian National Tourist Office (100 %). Posee oficinas en todas las ciudades austriacas.	Netherlands Board of Tourism & Conventions (100 %). También forma parte de este organismo la Dutch Association of Tourism Offices.	Secretaría de Estado de Turismo (34 %). Agentes privados de turismo (38 %). Profesionales del sector turístico (28 %). El 40 % de su presupuesto ordinario corresponde a subvenciones estatales; el resto es aportado por organismos y agentes privados.

<b>Objetivos</b>	<p>Planificar, desarrollar y ejecutar todas las actividades de promoción del turismo español en los mercados internacionales. Apoyar la comercialización de productos turísticos en el exterior.</p> <p>Colaborar con las comunidades autónomas en programas de promoción.</p> <p>Comercializar sus propios productos en el exterior.</p>	<p>Desarrollar la relación con el turista a través de una estrategia centrada en internet. Mantener la marca Viena como un referente para el turismo internacional.</p> <p>Fomentar alianzas estratégicas con los socios de la industria turística, tanto nacionales como internacionales.</p> <p>Aumentar la demanda turística nacional e internacional, lo que debe traducirse en un aumento del gasto medio por turista.</p>	<p>Promover el turismo tanto interno como externo, facilitando a los turistas el acceso a diversos servicios.</p> <p>Trabajar junto con las oficinas de información turística, departamentos de gobierno y organismos intermediarios, promoviendo la cooperación.</p> <p>Promover activa y efectivamente Holanda en los principales mercados extranjeros.</p> <p>Prestar ayuda y apoyo a las distintas empresas turísticas del país.</p>	<p>Promover Francia como destino dentro del territorio nacional y en el extranjero.</p> <p>Aumentar los flujos turísticos y distribuirlos mejor en el tiempo y el espacio.</p> <p>Ampliar la duración media de las estancias.</p> <p>Incrementar los ingresos medios por turista y día.</p> <p>Promover la demanda de turistas jóvenes, considerados un sector de gran potencial.</p>
<b>Actividades</b>	<p>Realización de los planes de Excelencia y Dinamización Turística en diversas comunidades de España.</p> <p>Gestión de página web, junto con Telefónica, para facilitar la entrega de información a los turistas.</p> <p>Desarrollo de planes de promoción turística especializada.</p>	<p>Servicio de información a través de su página web, ampliando la oferta turística.</p> <p>Gestión del Wien Convention Bureau.</p> <p>Promoción de eventos artísticos y culturales destinados a la promoción del arte local.</p> <p>Inversiones en áreas consideradas estratégicas para el turismo, para promover el desarrollo de nuevos productos, bajo la forma de proyectos sometidos a concurso.</p>	<p>Impulso de la investigación en el ámbito del turismo, a través del trabajo conjunto con las entidades educativas.</p> <p>Desarrollo de productos turísticos flexibles, adaptados a la demanda del mercado turístico.</p> <p>Realización del Netherlands Convention Bureau, así como la promoción de otros congresos y eventos turísticos.</p> <p>Incremento de la presencia en internet y en otros medios para la transmisión de información cercana al turista.</p>	<p>Análisis de los mercados a través de estudios cuantitativos y cualitativos, tanto de clientes como de productos.</p> <p>Difusión de folletos y de información sobre Francia y sus productos turísticos.</p> <p>Realización de campañas en los medios de comunicación destinados al público en general en distintos mercados.</p> <p>Participación y organización de operaciones de promoción comercial colectiva (salones, becas, seminarios, talleres, etc.).</p> <p>Operaciones de información a la prensa francesa y extranjera.</p> <p>Creación de los clubes de productos o grupos de trabajo en diversas áreas (golf, puesta en forma, jóvenes, grandes ciudades, etc.).</p>
<b>Página web</b>	www.tourspain.es	www.info.wien.at	www.holland.com	www.franceguide.com/mieuxcon naitre

<b>País / Ciudad</b>	<b>CARIBE</b>	<b>HONG KONG</b>	<b>MIAMI</b>	<b>PARÍS</b>
<b>Nombre del organismo</b>	Caribbean Tourism Organisation	Hong Kong Tourism Board	Greater Miami Conventions & Visitors Bureau	Office de Tourisme et des Congrès de Paris
<b>Tipo de organismo</b>	Agencia de desarrollo internacional de carácter estatal.	Agencia semioficial de carácter público-privado.	Organismo público-privado sin ánimo de lucro.	Organismo público sin ánimo de lucro.
<b>Estructura</b>	Compuesta por 36 países del Caribe. Además, cuenta entre sus miembros con compañías privadas.	Dependiente del Gobierno de Hong Kong, cuenta con la colaboración de empresas privadas.	Conformado por cuatro gobiernos locales y un millar de empresas turísticas.	Conformada por el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio de París. Regulada por ley (1901).
<b>Objetivos</b>	Incrementar el valor del territorio y el volumen del flujo de turistas hacia los países de la región. Crear en el mercado turístico una imagen unificada del turismo en la zona. Promover el desarrollo sostenible como interés principal de los habitantes de la zona. Proveer de un servicio turístico de calidad.	Promover la ciudad de Hong Kong en el ámbito internacional, como destino central asiático. Impulsar mejoras en los servicios ofrecidos a los turistas. Aumentar el gasto de los turistas en la ciudad.	Atraer, fomentar e inducir a personas y organizaciones a visitar este destino para realizar convenciones y negocios, y por placer. Convertir la ciudad de Miami en un referente turístico de ámbito mundial. Mejorar la calidad del destino mediante la acción concertada entre el sector público y el sector privado.	Prestar asesoramiento a las empresas turísticas y a las asociaciones de profesionales. Representar la fuerza turística de París. Generar lazos de colaboración entre la oficina y las diferentes empresas turísticas. Mantener y mejorar el atractivo de París como destino turístico tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

<p><b>Actividades</b></p>	<p>Revisión bienal del plan de desarrollo turístico de la zona.  Realización y entrega de información estadística a los miembros.  Desarrollo de programas de capacitación y educación orientados a la mejora en la eficiencia de las empresas turísticas de la zona.  Prestación de asistencia técnica y consultoría a los miembros.</p>	<p>Prestación de apoyo al Gobierno en la promoción de la ciudad como destino turístico.  Orientación al jefe de la región administrativa de la ciudad acerca de los servicios turísticos.  Propuesta de políticas y medidas para promover y coordinar el desarrollo turístico.</p>	<p>Impulso de programas de mejora tanto para la ciudad como para mejorar el atractivo de sus playas.  Coordinación de viajes de promoción de la ciudad en distintos países.  Realización de espectáculos para realzar el atractivo del destino.  Confección del calendario anual de conferencias y convenciones.</p>	<p>Entrega a los visitantes de París de una vívida imagen de la ciudad, potenciando sus puntos fuertes y haciéndola más competitiva en el mercado mundial.  Organización de viajes de negocios destinados a potenciales inversores.  Propuesta a las agencias de viajes y operadores turísticos de paquetes turísticos que hagan más atractiva la ciudad para los visitantes, especialmente en cuanto a la maximización del tiempo.  Promoción de la ciudad en los diferentes medios de comunicación audiovisuales a través de campañas específicas.</p>
<p><b>Página web</b></p>	<p><a href="http://www.doitcaribbean.com">www.doitcaribbean.com</a></p>	<p><a href="http://www.discoverhongkong.com">www.discoverhongkong.com</a></p>	<p><a href="http://www.gmcvb.com">www.gmcvb.com</a></p>	<p><a href="http://www.parisbienvenue.com">www.parisbienvenue.com</a></p>

<b>Lugar</b>	<b>TERMAS DE CHILLÁN</b>	<b>PORT AVENTURA</b>
<b>Nombre del organismo</b>	Hotelera Somontur, SA	Universal Studios Port Aventura
<b>Tipo de organismo</b>	Privado.	Privado. Sociedad anónima.
<b>Estructura</b>	Se trata de una sociedad anónima cerrada, integrada por Resort Termas de Chillán, Hotel Isabel Riquelme de la ciudad de Chillán, Hostería Lanahue, Aquaterm y dos radios locales.	Esta empresa gestiona el complejo turístico integrado por un parque temático (Port Aventura), un parque acuático (Costa Caribe) y tres hoteles (El Paso, Port Aventura y Costa Caribe).
<b>Objetivos</b>	<p>Sus objetivos se relacionan con la amplia gama de actividades que desarrolla. Convertir Termas de Chillán en un referente mundial como complejo invernal. Presentar un servicio que integre actividades de esquí, entretenimientos y hospedaje.</p> <p>Ofrecer a sus huéspedes servicios hoteleros y gastronómicos de primer nivel que aseguren que su estancia resulte una experiencia única e inolvidable.</p> <p>Gestionar Termas de Chillán de forma integrada, incluyendo sus productos naturales.</p>	<p>Port Aventura ha diseñado una doble estrategia para aumentar su atractivo y conseguir más público:</p> <p>a) Construcción de hoteles propios: al poder ofrecer estancias de más de una jornada, espera atraer más visitantes.</p> <p>b) Búsqueda de nuevos clientes en el extranjero, principalmente británicos, alemanes y rusos. Para ello, ha creado su propia agencia de viajes, que vende paquetes turísticos en el exterior.</p> <p>A largo plazo, Port Aventura espera contar con ocho hoteles, dos campos de golf y un área residencial de 1.500 viviendas.</p> <p>Además, al ofrecer su propio alojamiento, la compañía prevé abrir todo el año y abandonar definitivamente la estacionalidad del negocio.</p>

<p><b>Actividades</b></p>	<p>Emisión de informes sobre el estado de las pistas de esquí y boletines meteorológicos (Infonieve).  Difusión, a través de la web, de las ofertas hoteleras para la temporada de esquí y el resto del año.  En el ámbito de la hostelería, posee el centro de esquí Termas de Chillán, que dispone de tres hoteles, instalaciones complementarias y remontadores en los sectores esquiabiles, un hotel en la ciudad de Chillán y una hostería a orillas del lago Lanalhue.  Asimismo, desarrolla diversas actividades relacionadas con el cuidado de la salud, que se ofrecen en sus establecimientos (envasado y comercialización de agua mineral termal, barro termovegetal, crema nutritiva, bálsamo termal, etc.).  Además, posee dos emisoras de radio: Radio Macarena, que cubre la zona de la ciudad de Chillán, y Radio Montaña, que se escucha en la zona donde se ubica el Resort de Montaña Termas de Chillán.</p>	<p>Ofrecer un amplio abanico de actividades de diversión tanto para el público adulto como para jóvenes y niños.  Ofrecer alojamiento de calidad, pero manteniendo una imagen diferenciada frente a sus competidores.  Confeccionar paquetes turísticos que incluyan todas las actividades de la empresa.</p>
<p><b>Página web</b></p>	<p><a href="http://www.termasdechillan.cl">www.termasdechillan.cl</a></p>	<p><a href="http://www.portaventura.es">www.portaventura.es</a></p>

## Complejidad organizativa de los municipios españoles

	Encuesta 1997	Encuesta 2002
Concejalía de Turismo	13,8 %	19 %
Turismo encuadrado en:		
- Cultura y festejos	25,1 %	41,5 %
- Servicios a las personas	9,1 %	9 %
- Promoción económica	27,8 %	13,5 %
- Deportes	5,3 %	6,1 %
- Medio ambiente	14,5 %	4,2 %
- Alcaldía	4,4 %	6,7 %

Fuente: Valls, 2003

## Engranaje de los niveles estratégico y operativo



## Nivel estratégico

- Impulsa consenso entre agentes
- Cataliza valores colectivos
- Fija modelo de desarrollo del destino
- Establece criterios de actuación
- Fomenta relaciones con otros sectores favoreciendo las sinergias y el desarrollo económico armónico
- Presiona a los distintos ámbitos públicos para convertir en normativa los objetivos consensuados

## Nivel operativo 1: Planificación recursos económico-financieros

Acompasar inversión pública e inversión privada, de manera que los servicios, los equipamientos, las infraestructuras evolucionen al ritmo de los flujos del sector, dentro de los criterios sostenibles

## Nivel operativo 2: Creación y ordenación de los productos turísticos del destino

Estructuración de la cartera de productos del destino (grupos de competitividad, *clusters*, rutas, stradas, ), de acuerdo con los segmentos diana y el posicionamiento seleccionado

## Nivel operativo 3: Comercialización, comunicación y gestión de la marca

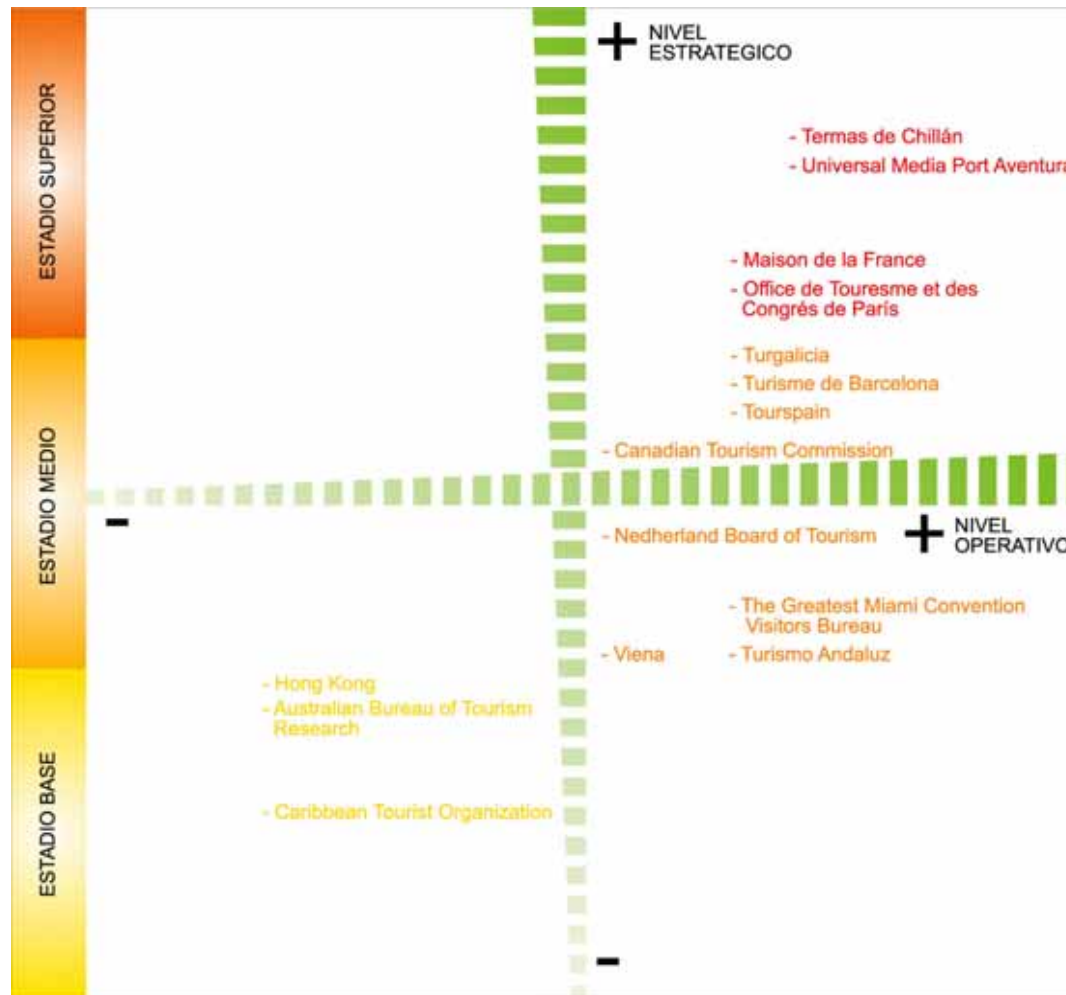
Desarrollar una potente imagen de marca, comunicando el destino y su *portfolio* y usando los instrumentos de comercialización, la función principal de la mayoría de los entes coordinadores de destino analizados

## Nivel operativo 4: Fomento de otras políticas activas

Además de las políticas de marketing, desarrollar a nivel de destino también las políticas activas de:

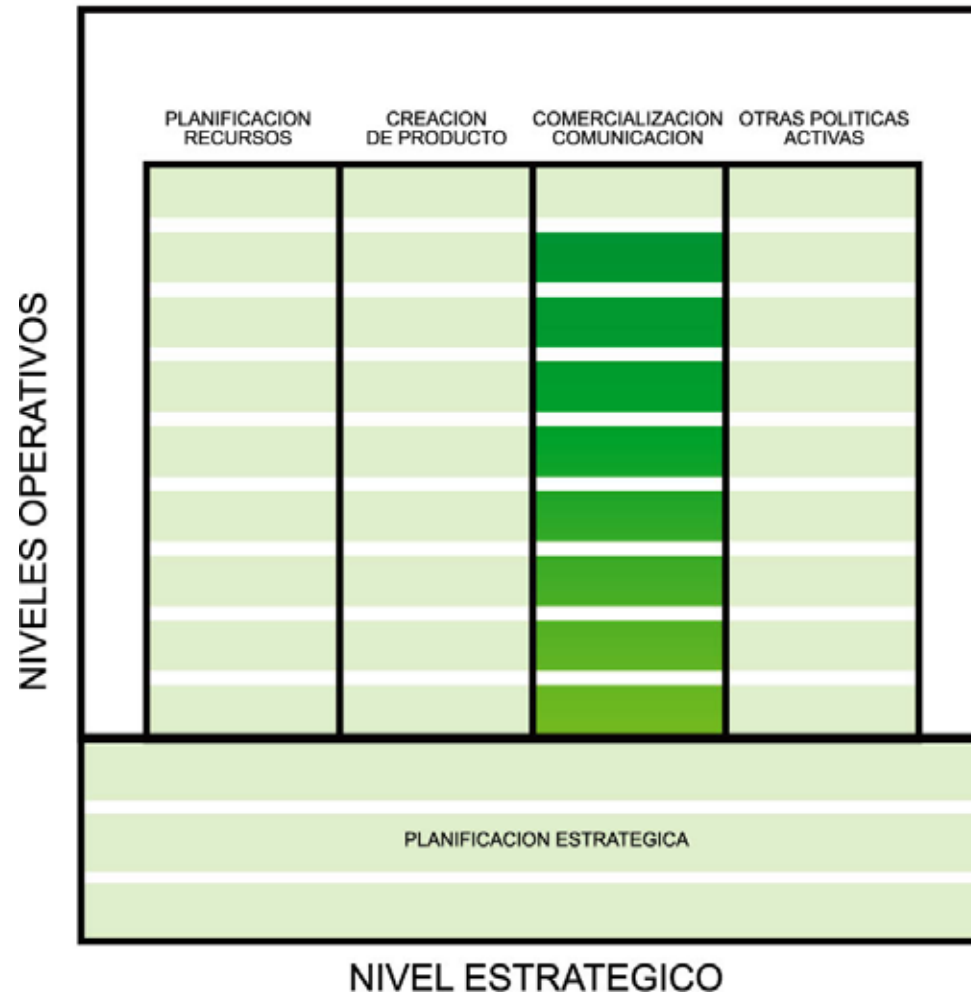
- Recursos humanos
- Tecnologías
- Logística
- Actuaciones urbanísticas
- fiscales

## Nivel estratégico y nivel operativo



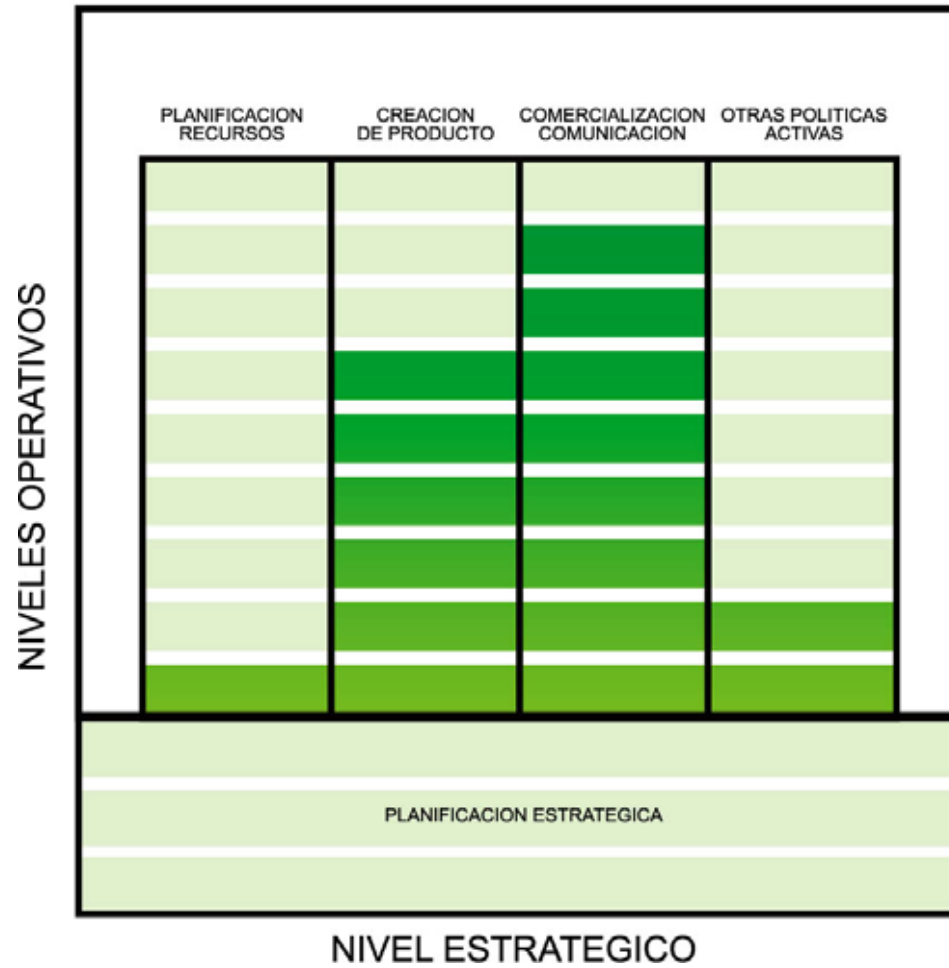
# Estadio base de organización

## NIVEL BASE DE ORGANIZACION



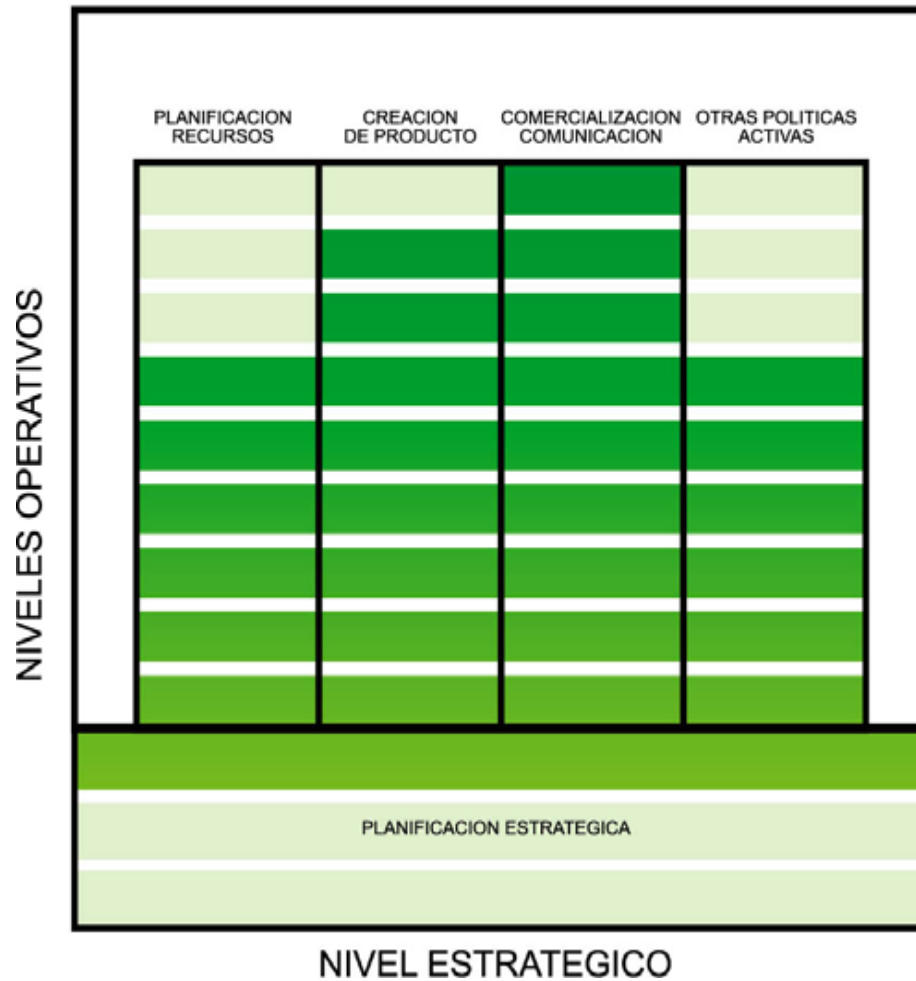
# Estadio medio de organización

## NIVEL MEDIO DE ORGANIZACION



# Estadio superior de organización

## NIVEL ELEVADO DE ORGANIZACION



## INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

- Ente coordinador
- Observatorio de Turismo
- Marca
- Indicadores de gestión y cuadro de mando integral

# Josep-Francesc Valls

Catedrático departamento Dirección Marketing & Centro  
Dirección Turística ESADE

Director Simposio Internacional Turismo ESADE

Josepf.valls@esade.edu