

NOMBRE:

Ignacio Sariego López

Doctor en Geografía y Ordenación del Territorio. Universidad de Navarra.

DIRECCIÓN Y TELÉFONO:

Escuela Universitaria de Turismo. Universidad de Cantabria. CESTE.

Avda. del Faro, 20. 39012. Santander. España.

Tel: +34 942 398 144

SESIÓN 4:

Imagen de destinos turísticos: nuevas estrategias

TÍTULO DE LA COMUNICACIÓN:

Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) del Perú, como modelo de referencia para el desarrollo de destinos turísticos españoles.

PALABRAS CLAVE:

PENTUR, Turismo, Perú, Destino, Organización de Gestión de Destino (OGD).

RESUMEN:

El Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) es una herramienta que encamina al Perú hacia una mejor competitividad económica, un mayor equilibrio y un desarrollo sostenible. Se trata de un documento ambicioso e innovador que favorece el desarrollo turístico del país, integrando los recursos y servicios turísticos de interés, a fin de conformar productos basados en las características particulares de cada destino.

Desde hace algunos años este Plan ha contado con la opinión y el aporte de numerosos agentes regionales y locales. El trabajo de campo ha contribuido a detectar las necesidades prioritarias para el sector, así como las debilidades que deben ser mejoradas. Por ello, este Plan ha sido estructurado en base al nuevo esquema descentralizado, ya que otorga a cada una de las diferentes regiones y localidades del país, la posibilidad de desarrollar destinos turísticos competitivos, igual que sucede en España.

Este modelo a imitar ha trabajado desde un planteamiento que redefine el concepto inicial del turismo a todos los niveles: en la gestión de los territorios (Organización de Gestión de Destino), en la demanda del consumidor y en los procesos de creación de oferta: producto, precio, comercialización y comunicación.

A continuación se presenta un modelo estratégico de desarrollo que propone captar la tendencia de los mercados, creando productos especializados y avanzados a partir de los recursos potenciales del destino, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionados mediante campañas de comunicación eficaces.

Los resultados obtenidos pueden mostrar un modelo aproximado para el desarrollo turístico de los destinos turísticos españoles.

# PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE TURISMO (PENTUR) DEL PERÚ, COMO MODELO DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS ESPAÑOLES.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es la industria de mayor y más rápido crecimiento, y su desarrollo, éxito y longevidad son de importancia para la economía mundial (Antón, *et al.*, 1998; Donaire, 2004; Vera, 2002).

El marco competitivo cada vez es más complejo y, consecuentemente, más difícil (Ávila, 2005). Prácticamente todos los países y regiones optan en la actualidad, en la medida de sus posibilidades, por el turismo como motor económico y herramienta de reequilibrio territorial. Ya no son sólo las zonas turísticas tradicionales; prácticamente cualquier región, comarca o municipio opta por el desarrollo del turismo, independientemente de la dotación de oferta y de los recursos de que disponga.

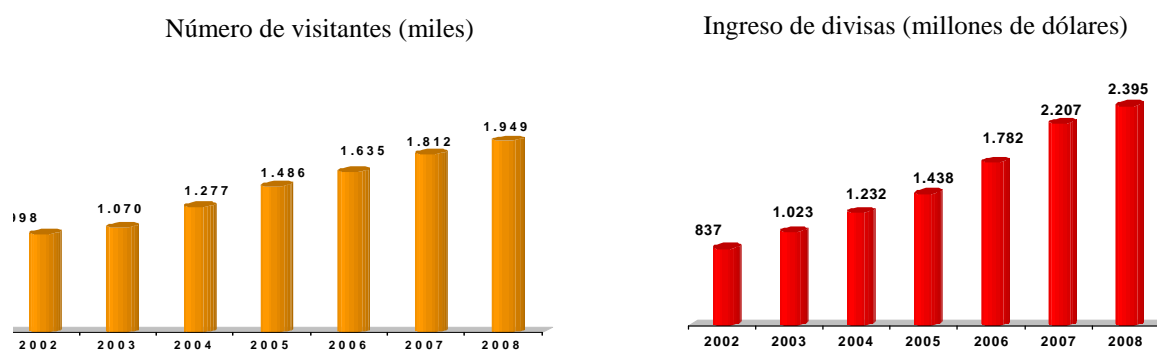
En este caso, el legado patrimonial que ha dejado la historia por todo el territorio del Perú es un caso muy interesante a analizar. Perú es uno de los **países con más patrimonio histórico-cultural del mundo**, hecho que está constatado por la UNESCO a través de los muchos bienes declarados Patrimonio de la Humanidad por esta organización internacional. A lo largo de todo el territorio encontramos ciudades, monumentos, paisajes culturales de gran valor histórico-cultural y áreas naturales protegidas, a nivel internacional. Algunas de las razones que muestran este país como un destino turístico con extraordinario potencial como laboratorio experimental se basan en los siguientes hechos (PromPerú, 2008):

- Es considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo.
- Lima está reconocida como la capital gastronómica de América.
- Cuenta con once lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad UNESCO.

- Existen más de setenta sitios arqueológicos considerados de uso turístico.
- Es uno de los doce países mega diversos, según el Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas.

Por otro lado, la economía peruana se encuentra atravesando una etapa de continuo desarrollo, creciendo desde el año 2005 a tasas superiores al 6 por ciento —6,8 por ciento en 2005, 7,7 por ciento en 2006, 8,9 por ciento en 2007 y 9,8 por ciento en 2008—, destacando el turismo como una actividad dinámica, con una indudable proyección de futuro que muestra un **crecimiento interanual medio de 13% en número de visitantes y 15% en ingresos de divisas** (Gráfico 1), según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2008).

**Gráfico 1: Importancia cuantitativa del turismo en el Perú**



Durante este año 2009, el turismo peruano, al igual que su economía nacional en general, está alcanzando dimensiones de éxito. Las cifras de las llegadas internacionales al Aeropuerto Jorge Chávez (Lima), así como la venta de billetes en la mayoría de atractivos turísticos indicarían que la afluencia de turistas al Perú tendría un ligero incremento con respecto al año pasado. Esta circunstancia, visto bajo la perspectiva de un año de crisis mundial, con epidemias globales y la agitación general, sería un logro para la industria peruana, así como para sus potenciales inversores; más si se compara con otros muchos países que están sufriendo dramáticamente la pérdida de visitantes.

El Plan Estratégico Nacional de Turismo —PENTUR— que se presenta a continuación busca en términos generales que cada región **determine de manera autónoma su potencial turístico** y sus posibilidades de asociación con otras regiones para brindar una oferta turística más amplia e integral. Este nuevo modelo de desarrollo, que puede ser replicado en destinos turísticos españoles, permitirá superar las limitaciones que un modelo basado en zonas turísticas bajo límites regionales, a otro que fundamenta su desarrollo según destinos turísticos, independientemente de su magnitud o sus límites administrativos.

### **COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL DESTINO**

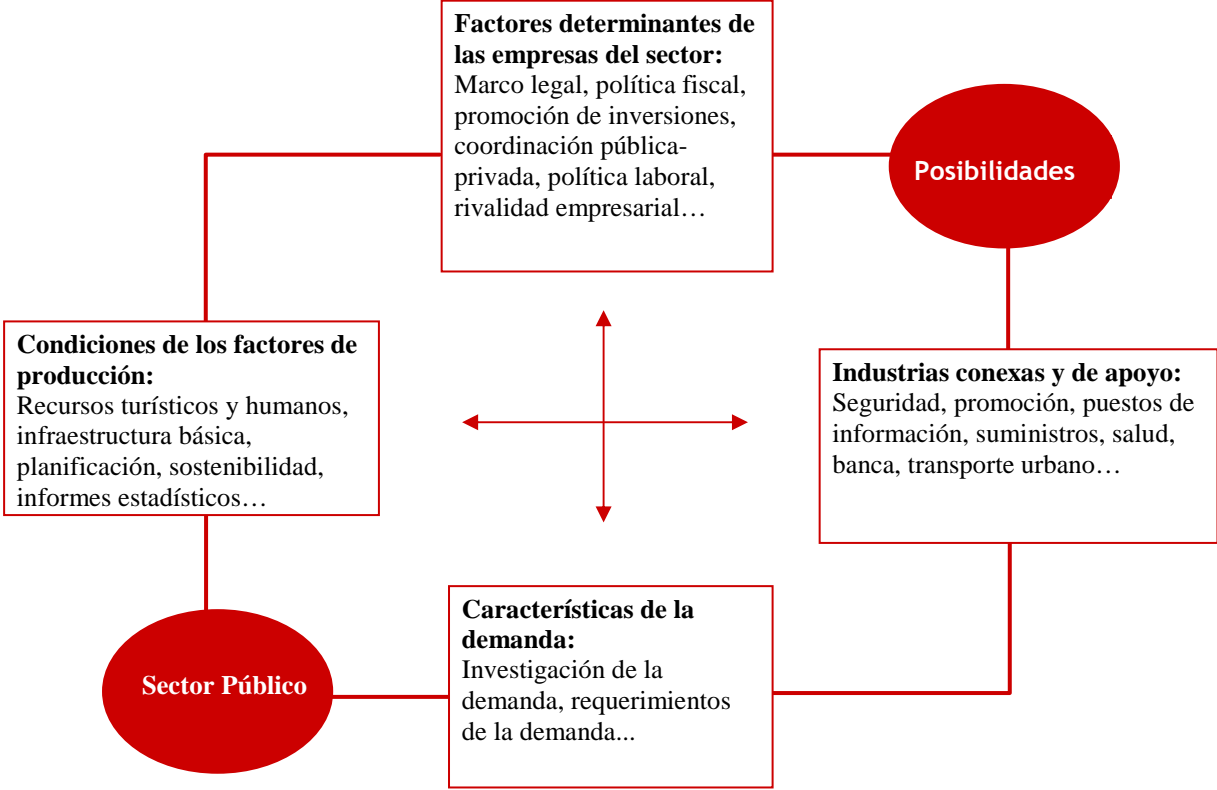
Actualmente Perú se encuentra en un proceso de conformar productos óptimos y competitivos, procurando la inversión más adecuada y rentable. Por ello, contar con más turistas y poseer abundantes recursos con potencialidad no es suficiente para afirmar que este país es competitivo, desde el punto de vista turístico (Araoz, 2001). Los modelos propuestos sugieren que estos recursos sean gestionados por industrias competitivas capaces de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios por encima de los estándares internacionales. Así, un país, una región o un municipio serán prósperos en la medida que cuenten con una masa significativa —según su dimensión— de empresas competitivas en una o varias industrias. Por este motivo, la competitividad debe entenderse en términos de industrias o sectores, y no en términos de territorio.

En este contexto, debe señalarse que para que la industria del turismo llegue a ser competitiva a escala mundial se requieren **acciones conjuntas entre la empresa privada y los distintos niveles de gobierno**. Así, para reflejar estas relaciones, Porter (1998) señala que existen cuatro ámbitos fundamentales —las características de la demanda, las condiciones de la producción, los sectores conexos y de apoyo (clusters), y los factores que determinan a las empresas del sector— que explican por qué las empresas innovan y se mantienen competitivas en determinadas industrias o sectores. Bajo esta metodología, se realizó un

ejercicio con el fin de conocer la contribución del sector público a la competitividad de las empresas del sector (Gráfico 2).

Las acciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo —MINCETUR— para mejorar la competitividad se intensifican en dos elementos del diamante: “condiciones de los factores de producción” y “características de la demanda”. Sin embargo, su rol de facilitador y promotor de la competitividad empresarial le otorga presencia en el resto de ámbitos para mejorar la competitividad.

**Gráfico 2: Industria turística en el Diamante de Porter**



Fuente: Porter (1998). Elaboración propia

### **POLÍTICA TURÍSTICAS PARA CADA DESTINO**

Una vez presentado un escenario general, a continuación se identifican y describen las políticas que pueden servir de referencia para cualquier destino turístico, independientemente de su ubicación geográfica. Para ello, posteriormente se incide en la definición de un modelo

de desarrollo territorial basado en el concepto de destino, muy recomendado para los territorios que manifiestan procesos de descentralización, como sucede en España. El **desarrollo turístico basado en destinos** se considera la fórmula territorial y conceptual más operativa y eficaz de planificar y gestionar el turismo en el territorio. De esta forma se potencia el desarrollo económico y el bienestar social, capitalizando la economía local generada por la dinámica empresarial, el mercado laboral y la actividad productiva.

Desde esta perspectiva, la primera tarea es definir: **qué es un destino turístico**. Tomando como referencia el concepto de Valls (2004): “un destino es un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. Este espacio atrae a turistas con productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenamiento de los atractivos disponibles, dotados de una marca que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral”.

A partir de este concepto que se toma como válido, PENTUR formula las siguientes **10 políticas turísticas** que orientan a los actores territoriales de cada destino para apostar por un desarrollo sostenible. De todas ellas, con excepción de la décima sobre *la lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes* son aplicables a los destinos turísticos españoles:

1. El turismo sostenible se constituye como base del **desarrollo integral del destino**, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico.

2. La **diversificación y ampliación de la oferta** turística del destino, se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.
3. Las modalidades, productos turísticos y formas de gestión del turismo, que promuevan la **incorporación económica, social, política y cultural** de los grupos sociales excluidos y vulnerables son considerados prioritarios.
4. La **promoción de inversiones** se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen iguales oportunidades, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población local y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.
5. El **desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad** constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.
6. La **seguridad** es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para todos aquellos turistas que lo visitan.
7. La gestión del turismo **articula el funcionamiento del sector público y privado**, buscando la participación e integración de los Gobiernos Regionales, Locales y de las asociaciones representativas del Sector Turismo.
8. La **participación y compromiso de la población** en general, y de los actores de la actividad turística en particular, es fundamental y prioritario en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.
9. La **promoción** se realiza sobre destinos que cuentan con la **oferta turística desarrollada**. De esta manera se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.

10. La **lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes** es una política prioritaria para el desarrollo de la actividad turística. Así, se pretende erradicar este peligro mediante el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados competentes.

## **MODELO TURÍSTICO ESTRATÉGICO PROPUESTO**

Como destacan numerosos autores desde hace ya algún tiempo (Ávila, 2005; Cals, 1996; Marchena, 1998; Troitiño, 2004; Vera, 2002), los proyectos de planificación que se han venido desarrollando tienen una visión parcial de las componentes ambientales y sociales, y no han incorporado una gestión integral del espacio. A partir de estas 10 políticas presentadas, PENTUR insta a integrar los recursos y servicios turísticos de interés del país, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial. La finalidad es construir un destino a partir de la calidad e identidad cultural del producto principal, optimizando la comercialización conjunta, el nivel de satisfacción de la demanda y el desarrollo económico-social integral del territorio.

Para ello, este Plan Estratégico invoca, a través de una serie de líneas de acción operativas, a la **creación de productos altamente especializados y diferenciados** que permitan el consumo de cada destino, comercializados conjuntamente desde el propio territorio.

Para poder conseguir el éxito en cada destino, es necesaria la integración del producto con la participación de los agentes del territorio mediante la ordenación, definición y temporalización de acciones. Por este motivo, siguiendo algunos modelos de éxito contrastado (Ávila, 2005), la Estrategia Nacional de Turismo exige contar con un modelo que cuente con los siguientes elementos:

- Desarrollo territorial: El desarrollo turístico no como un fin en sí mismo, sino dentro de un proceso en el que se apoya el desarrollo general de una sociedad y un territorio.
- Cultura turística: La sensibilización y concienciación respecto a su patrimonio histórico, cultural y natural, reafirmando su identidad y rescatando sus valores.



- Sostenibilidad turística: El desarrollo turístico sostenible en el ámbito ambiental y sociocultural, de forma responsable, ética y económicamente viable.
- Nuevos productos: La creación de productos turísticos innovadores y temáticos, con capacidad de diferenciación y de hacerse un espacio en la mente del consumidor.
- Comunicación integral: La relación tanto interna, dirigida a la sensibilización de los agentes, públicos y privados; como externa, dirigida en función de la demanda.
- Sistemas de calidad: Se trata de herramientas de gestión, retroalimentación y mejora del destino en todos los aspectos y fases de prestación del servicio.

### A. ¿Cómo crear el destino turístico?

A lo largo del presente Plan Estratégico se ha hecho referencia sobre la necesidad de estructurar la oferta turística de cada destino dentro del país. En este apartado se definen las características propias que deberían poseer los futuros destinos para comprender en toda su extensión la realidad, el funcionamiento y el papel que juegan como vertebradores de la oferta y como base del desarrollo turístico. Teniendo en cuenta estas reflexiones de partida, a continuación se presentan las **ocho virtudes** del modelo para la creación de destinos turísticos peruanos, que pueden ser reproducidas en la mayor parte de los destinos turísticos españoles:

1. Cada destino turístico posee o debe poseer una **Organización de Gestión de Destino** — OGD— válida y reconocida en territorio, con competencias en materia turística. Las regiones, provincias y municipios del territorio al que se circunscribe le confiarán y delegarán la gestión y coordinación de las actuaciones que se refieran a su destino de manera integral, y no a las particularidades específicas de cada uno de ellos. Dichas instituciones políticas locales estarán debidamente representadas en la toma de decisiones en materia turística.
2. La política y **vocación turística** será consensuada con MINCETUR en el caso de Perú, y con los gobiernos regionales implicados en el caso de España, para lo que es necesario

mantener una comunicación fluida utilizando las herramientas previstas. Estas medidas permiten concertar políticas turísticas complementarias dentro de un destino integral.

3. Cada destino turístico tiene una **delimitación georreferencia**, dentro de los términos regional-provincial-municipal que lo componen. El territorio que compone el destino debe poseer una continuidad geográfica cerrada con unas características geográficas y culturales similares, así como una identidad turística homogénea.
4. Los destinos deben poseer un potencial turístico propio capaz de articular productos competitivos. Es decir, necesitan contar con recursos y servicios suficientes en **cantidad y calidad** para poder estructurar una oferta comercial competitiva y con personalidad propia.
5. Cada destino llevará asociado un modelo de desarrollo turístico característico, basado en un producto específico: oferta principal de venta. Para estructurar su **oferta principal de venta**, cada destino deberá tener identificados y definidos tanto sus recursos principales como aquellos que son susceptibles de ser puestos en valor y reforzar el producto principal.
6. Los productos turísticos deben poner en valor el uso turístico del destino, teniendo presente la variable de **demanda**. Es decir, los productos turísticos deben encaminarse principalmente a segmentos —o nichos particularmente— de demanda específicos que faciliten y encaucen su posterior comunicación y comercialización.
7. Cada destino debe contar con un **Plan de Desarrollo Turístico** que incluya un plan operativo. En dicho plan se deben concretar las acciones necesarias para implementar las estrategias en el territorio de una forma pragmática y efectiva. El plan debe incluir las acciones debidamente descritas, presupuestadas y organizadas cronológicamente por orden de importancia para facilitar su puesta en marcha a corto, medio y largo plazo. Los agentes turísticos locales asumen la responsabilidad de planificar estratégicamente el desarrollo de su destino en función de este estudio.

8. Los destinos deben poseer una **marca** definida en el mercado, que sea fácilmente reconocible por los consumidores y acorde con su identidad y la estrategia comunicativa representativa del territorio para que pueda ser utilizada en los soportes de comunicación sin generar “ruidos” comunicacionales.

En el caso concreto de Perú, MINCETUR está apostando por exaltar las particularidades de cada pequeño destino del país, dentro de un destino de mayor tamaño que actúa como marca paraguas, “Perú: Vive la Leyenda”. Cada uno de esos territorios turísticos, que en muchos casos comparten distintos límites administrativos, es responsable de su propia gestión y planificación, así como de estructurar una oferta turística competitiva. Su dimensión geográfica e institucional depende de los propios actores de cada espacio, y serán ellos quienes actúen de forma descentralizada para generar una mejor competitividad y operatividad.

El papel de MINCETUR se basa en la coordinación de sus OGDs en materia de infraestructura, promoción y comunicación para que los resultados sean complementarios, minimizando así la competencia interna entre los mismos y aportando valor añadido a la marca en la que todos se engloban y con la que se debe competir en el exterior.

### **B. ¿Cómo instrumentalizarlo?**

Para hacer factibles estas 8 virtudes definidas, PENTUR propone un Sistema de Gestión Turística Integral, desarrollado a partir de metodologías y experiencias internas y externas. El éxito de cada destino supone previamente conocer todos los factores que intervienen en su desarrollo y ordenarlos de forma sistemática.

Para ello y como primera acción debe articularse una OGD representativa, con solvencia técnica y recursos humanos y financieros suficientes para dinamizar este programa de trabajo, en cada uno de los destinos que se dinamicen. La estructura de organización que deben seguir

los destinos posee seis bloques o programas de trabajo presentados a continuación brevemente:

### **1. Programa de planificación y gestión de destino**

La OGD, en coordinación con el MINCETUR, asume el modelo estratégico de PENTUR y es la encargada de planificar exhaustivamente su destino, establecer un programa de gestión financiera permanente, así como de ejercer un rol ejecutor en las inversiones y acciones necesarias para el desarrollo turístico, definidas en el plan estratégico-operativo.

### **2. Programa de territorio y destino**

En este apartado se incluyen todos los aspectos relacionados con la infraestructura básica necesaria para el óptimo desarrollo del destino turístico, la conservación del medio ambiente y el paisaje cultural, y la regulación y ordenación turística del territorio.

Es por tanto necesario que en esta área se establezcan sinergias de coordinación con otros sectores diferentes al turismo y para aquellas acciones cuya competencia sea de estamentos ajenos al propio destino.

### **3. Programa de creación de producto**

Las OGDs serán las encargadas de asumir las directrices para crear y/o mejorar sus productos turísticos en torno a un plan estratégico. Con el paso del tiempo pueden surgir nuevos recursos o nuevas estrategias de producto asociado al destino que deberán ser comunicadas al MINCETUR y coordinadas con el presente Plan.

### **4. Programa de promoción, comunicación y comercialización**

La comunicación interna quedará a cargo del propio destino. En este programa se engloban acciones de sensibilización, presentación de la oferta a nivel interno, concertación de agentes, dinamización turística, entre otras actividades.

Respecto a la comunicación externa del destino, las acciones tendrán que ser consensuadas y validadas por el MINCETUR, quien ostenta la responsabilidad de promocionar Perú de forma

integral. Cada uno de los destinos podrá ofrecer su propia imagen a través de sus propias capacidades solo dentro de las fronteras del país.

Junto a estos cuatro programas de trabajo, existen otros dos que actúan de **forma transversal** a los anteriores y que son igualmente necesarios para desarrollar ordenadamente un destino turístico:

#### **5. Programa de calidad**

De forma independiente, en colaboración o delegando en otras entidades que trabajen en materia turística, el programa de calidad tiene que ser desarrollado dentro de cada uno de los programas, bien a través de implantación de sistemas de calidad en destino, bien en la mejora de los servicios turísticos, considerando los lineamientos e instrumentos propuestos en el Programa Nacional de Calidad Turística —CALTUR—.

#### **6. Programa de seguridad**

La percepción de inseguridad se relaciona principalmente con el incremento de la delincuencia y el número de accidentes viales. Se ha constatado que el programa de seguridad es fundamental para enfrentar esta situación, y es por ello que las autoridades regionales y nacionales deben iniciar sus procesos de control en los distintos destinos turísticos del país. De esta forma se orienta el apoyo de iniciativas locales en prevención para la elaboración e implantación de políticas eficientes y eficaces de seguridad ciudadana, que resulten en una reducción de la criminalidad e incertidumbre vial que hoy afecta al país.

## CONCLUSIONES

La conclusión de los resultados se resume en dos ideas fundamentales. Por un lado la aplicabilidad de los resultados hacia un modelo estratégico de **destino**, ya sea en el ámbito peruano como en cualquier otro destino turístico del mundo; y por otro la necesidad de la **corresponsabilidad** para asumir los compromisos de este marco estratégico.

Así, la mejora en la actividad turística en cualquier destino pasa por una articulación y vertebración de la oferta existente y futura, mediante la utilización de modelos comunes de desarrollo. Hasta ahora, esta visión estratégica no es asumida de forma suficientemente decidida por los agentes implicados en el desarrollo turístico de cada territorio.

Para el caso particular de España, la puesta en valor efectiva —es decir productiva— de cada destino, pasa por redefinir la comprensión de los elementos y agentes dinamizadores de cada lugar. Es preciso, al menos, replantear el desarrollo de una amplia región turística, basándolo en la oferta principal de venta de cada uno de sus pequeños destinos. Esto permitirá dotar de sentido y contenido a toda la marca turística regional, y generar así un posicionamiento avanzado en los mercados.

La principal misión de estos proyectos de trabajo es sentar las bases de un programa de **concertación y coordinación del desarrollo**. Se deduce que las principales dificultades en la aplicación de estos programas se originarán en la capacidad de transmitir una nueva función, generalmente no asumida por la administración, en la coordinación y concertación de agentes públicos y privados, y en la concreción de un marco técnico metodológico bien definido para la creación de un producto evolucionado.

Es evidente que la aplicación final de los resultados está condicionada por multitud de factores en cada destino. Sin embargo, las líneas de acción operativas que se definan, conformarán un programa técnico capaz de dar respuesta a las principales dificultades de un

territorio y, cuanto menos, supone un camino coherente y contrastado ante el modelo de producto actual que, en muchos lugares, continua siendo un modelo “no exitoso”, ya que no es completamente rentable ni extendido por las distintas zonas turísticas del país.

Si a esto le sumamos la situación desfavorable de las previsiones económicas actuales que sitúan a la economía mundial en un decrecimiento moderado-sostenido, con un paulatino aumento de la inflación, así como de la tasa de desempleo; junto con las estimaciones iniciales de la Organización Mundial de Turismo (2009), que advierten que el turismo internacional se estancará o contraerá ligeramente entre un 1 y un 2% en 2009, la situación se vuelve más compleja.

Ante esta situación, los destinos turísticos deben apostar por un modelo de trabajo de éxito reconocido que permita captar la tendencia de los mercados, desarrollando productos especializados y evolucionados a partir de los recursos potenciales del territorio, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionados mediante campañas de comunicación eficaces.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Antón, S., Vera, J.F. (1998).** “Métodos y Técnicas para la Planificación Turística del Territorio”, en Antón, S., Oliveras, J. (Eds.), *Turismo y Planificación del Territorio en la España de Fin de Siglo*, Actas de la V Jornadas de Geografía del Turismo, Grup d’Estudis Turístics, Unitat de Geografia. Universitat de Rovira i Virgili, Tarragona.

**Araoz, M. (2001).** “Factores limitantes de la inversión extranjera en el Perú”. Revista N° 08. Universidad del Pacífico. Lima.

**Ávila, R. Barrado, D. (2005).** “Nuevas tecnologías en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”. En Cuadernos de Turismo, Murcia, n. 15; Universidad de Murcia.

**Bernabé, A. (2002).** “Factores Clave de Éxito de la Política Turística en Espacios Rurales”, en Viñals, M<sup>a</sup>. J. (Coord.), *Turismo en Espacios Naturales y Rurales II*, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

- Cals, J. (1996).** La Rentabilidad Social de los Proyectos Turísticos», en Valdés, L., Ruiz, A. (Coords.), *Turismo y Promoción de Destinos Turísticos: Implicaciones Empresariales*, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Comisión para la Promoción de la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2008).** “Plan Estratégico de Promoción Turística 2008”. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.
- Donaire, J.A. (2004).** “Las Dinámicas Espaciales de los Nuevos Destinos Turísticos. ¿Hacia una Estructura Territorial Alternativa?”, IX Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación, *Turismo y Cambio Territorial: ¿Eclósión, Aceleración, Desbordamiento?*, 21-23 de octubre, Zaragoza.
- Marchena, M. (1998).** “Políticas de Desarrollo de Productos Turísticos y Estrategias de Planificación del Territorio”, en Antón, S., Oliveras, J. (Eds.), *Turismo y Planificación del Territorio en la España de Fin de Siglo*, Actas de la V Jornadas de Geografía del Turismo, Grup d’Estudis Turístics, Unitat de Geografia. Universitat de Rovira i Virgili, Tarragona.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008).** “Plan de Calidad Turística del Perú”. Lima. Documento de trabajo
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008).** “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018”. Lima. Documento de trabajo
- Ministerio de Economía y Finanzas (2008).** “Marco inicial y sus modificaciones a nivel funcional. Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)”. Lima.
- Organización Mundial de Turismo (2009).** “Tourism Highlights 2009», Madrid. Documento de trabajo.
- Porter, M. (1998).** “Competitividad internacional de las Naciones: fundamentos teóricos”. CECSA, México.
- Troitiño, M. A. (2004):** «El Patrimonio Cultural como Recurso Turístico», Curso de Verano “La Gestión Sostenible de los Recursos de Montaña”, Universidad de Zaragoza, 7-9 de septiembre de 2004, Jaca.
- Valls, J.F. (2004).** “Gestión de destinos turísticos sostenibles”. Gestión 2000. Barcelona.
- Vera J.F. (2002).** “Diseño de Itinerarios y Programas de Ecoturismo: en Busca de la Excelencia”, en Blanquer, D. (Dir.), *Ordenación y Gestión del Territorio Turístico*, Tirant Lo Blanch, Valencia.