

**EN BUSCA DE LA SOSTENIBILIDAD.
FUTURO DEL TURISMO CULTURAL EN GRANADA. LA
ESTRATEGIA COMO MARCO DE IMPLICACIÓN E
INVOLUCRACIÓN
“El caso de Granada”**

Mateo Torres Gómez

mtorres@bim.es

plandeturismo.mateo@granadatur.com

Gerente del Plan de Turismo de Granada, director de Marketing por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresa de Barcelona (ESADE) y Master en Dirección Comercial y Marketing por la Escuela de Negocios de Andalucía (ESNA)

Colaborador en la revista que promueve El Consejo Social de Granada, ponente en la Universidad de Verano (Complutense de Madrid) en El Escorial: “La Dirección por valores: otro Mundo es Posible” (2005). Socio y fundador de Business Intelligence Management (BIM) dedicada a la formación de ejecutivos de grandes empresas en las áreas de Negociación, Gestión de Conflictos y Gestión del Conocimiento. Consultor, asesor y mediador en Negociación.

Ha sido precursor en España del sistema de Franquicia (desde 1985), Director General del Grupo Zermatt, Director de Organización del Ayuntamiento de Granada, Director General del Servicio Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de Granada y en la actualidad Gerente del Plan de Excelencia Turística de Granada).

Resumen:

Estrategar lo entiendo como decidir entre el universo de los posibles. Con contenidos y con procesos. El caso de Granada que planteo es el fruto del trabajo realizado bajo estas premisas. Analizo el escenario turístico de Granada, defino los actores que entran en juego y la complejidad que supone su necesaria articulación, diagnostico los problemas actuales (que entiendo

que son la diferencia entre la realidad percibida y la esperada) del turismo en general, aportando las acciones adecuadas para su solución. Problemas a veces relacionales contra los que tenemos que luchar a la hora de plantear estrategias y que no son mas que producto de percepciones nítidas o imprecisas, emociones fuertes o suaves y de comunicación clara o confusa. Planteo un “signo” aglutinador de puertas a dentro y reconocible e identificable de puertas a fuera como lo es la marca “Granada” y su logotipo. Concluyo mi ponencia argumentando como puede ser resuelta la involucración y la implicación mediante la estrategia.

Palabras clave:

Red, percepciones, relacional, emociones, valores, influenciar, procesos, comunicación, implicación.

Abstract:

I understand Estrategar as desiding in the universe of posibles. With contents and processes. The case I present of Granada is the result of work made with these premises. I analyze the tourism scenery of Granada, I define the actors that play and the complexity that suposes its articulation, I diagnose the current problems of tourism in general (that I understand that are the difference between the perceived reality and the expected one), apporting the actions adequated for its solving. Problems that are sometimes rational against which we must sometimes fight when stating dtrategies that are no more the product of spotless or imprecise impressions, strong or soft emotions and clear or confusing communication. I state a gathering sign for the indoors and recognizable outdoors, as it is the trademark “Granada” and its logotype. I conclude the lecture argueing how the involvement and implication must be solved through strategies.

Keywords:

Net, perceptions, relational, emotions, values, influence, processes, communication, implication

INTRODUCCIÓN

Soy persona del mundo de la praxis y no del académico, de ahí mi agradecimiento a FISEC que halla permitido unir en estas jornadas a hombres del pensamiento con hombres de acción, no podía renunciar a la generosa invitación del catedrático y amigo Rafael Alberto Pérez con quien he departido momentos de un debate enriquecedor siempre. Treinta y cinco años dedicado a la gestión me han hecho reflexionar sobre las herramientas utilizadas, su metodología y sus resultados, y de cómo en un entorno relacional, porque solo es eso, cada vez más las estrategias necesitan una revisión, cuando no una nueva forma de ser concebidas.

Tejemos la “telaraña” de nuestra existencia a base de relaciones, de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de la acción que precede a una percepción real o propiciada desde una estéril comunicación, o a la que nos remite nuestras emociones, nuestros valores, nuestra cultura o nuestras creencias.

Me van a permitir que, a modo de preguntas, les exprese mis reflexiones, no me satisface el rigor cuando se va al fondo del problema o al menos no me satisface el rigor clásico cuando veo un entorno cambiante en el que cada vez más tiene como verdadero protagonista al ser humano con toda su complejidad. No me satisface un rigor “mortis” cuando no se puede utilizar en invertir un nuevo orden ¿Cuál es la naturaleza íntima de Estrategar? (palabra que le pido prestada, porque la veo acertadísima, a mi buen amigo Rafael Alberto Pérez), pudiera ser que la respuesta esté en manos de la neurología y de las ciencias neurocognitivas. La segunda pregunta que aún tengo sin resolver es ¿Cómo identificar los problemas que pueden ser resueltos con la ayuda de la metodología estratégica clásica y futura? Si pensamos el tiempo que dedicamos a estrategar, las grandes y también las pequeñas estrategias, las que planificamos y las que realizamos de forma inconsciente, todas las que nos hacen ir avanzando día a día y tejiendo esa compleja telaraña de la que os hablaba al principio, veremos que la mayor parte de nuestra existencia la pasamos realizando actos de estrategia, ¿Cómo vamos a articular y adaptar una metodología de la estrategia que de respuesta a los problemas que se nos presentan cada día? Este cuantioso tiempo que dedicamos a Estrategar lo

hacemos rodeados de seres humanos tanto en el entorno laboral como en el particular o privado. De aquí me surge una nueva pregunta, dada la importancia de Estrategar, ¿Cómo nos preparamos para ella y como debemos realizarla? Pasar a la acción es un esfuerzo que a veces puede ser asumido y a veces no, entrando en este último caso en juego la intuición, que la entiendo como un atajo que posee la sabiduría y no deja de ser arriesgado al no saber con que cantidad y calidad de sabiduría contamos para acometer el problema que tenemos que resolver.

Según el Proyecto Cero de Harvard que dirige Howard Dardner, tener un adecuado coeficiente intelectual no garantiza el éxito, se necesita la Inteligencia Abstracta para superar las emociones y las relaciones con las personas con las que hemos de relacionarnos. Con esta premisa podríamos decir que el éxito en la vida dependerá, en gran parte, de nuestra carga de poder afectivo (emociones) y de poder “conductal” o nuestra facilidad para relacionarnos. Estos dos valores (el afectivo y el conductal) van a suponer un importante atributo personal a la hora de **influnciar**, objetivo que implícita o explícitamente van adherido a los fines de cualquier estrategia. ¿Será, quizás **influnciar** el ultimo fin de Estrategar, o acaso no será esa recíproca influencia donde estén esos nuevos espacios que estamos buscando?, ¿Ocupa el ser humano el lugar que le corresponde a la hora de plantear las nuevas estrategias?, ¿Existe la consciencia de la importancia de la influencia en el acto relacional?.

Todas estas preguntas son las que provocan mis reflexiones, estoy convencido de que sus respuestas pudieran ser, en parte, contempladas en Teoría de las Nuevas Estrategias, y de lo que si estoy seguro es de que colaboraran a un mundo menos crispado, dándole al ser humano herramientas necesarias para avanzar en su desarrollo.

*“Importa la luz que ve el navegante, no
la luz que sale del faro. Importa lo que
capta la gente, no lo que creo que estoy
diciendo.*

*Solo si estoy en contacto con mis
sentimientos, puedo saber lo que estoy
comunicando”*

Ferran Ramón -Cortes

El escenario

Granada está considerada como uno de los destinos turísticos culturales más importantes del mundo y debemos pretender que siga siéndolo. Solo uno de sus monumentos, La Alhambra, recibe más de dos millones y medio de visitas al año. Pero Granada no es solo La Alhambra, en Granada hay mucho más. Según la Organización Mundial de Turismo, (OMT) existen en Granada 69 monumentos catalogados de los que son plenamente visitables 8, parcialmente visitables, con horarios muy reducidos 6, y el resto espera el momento de su rehabilitación para poder ser puestos en valor. Ante este panorama la labor que queda por hacer es considerable.

De otro lado estamos ante un gran cambio del turismo. El periodo 1960-2000 se caracterizó por ser la demanda mayor que la oferta, de ahí que surgieran los turoperadores que atendían el turismo de masas y abarataban la oferta, existía alta ocupación con menos costes para el viajero, las ofertas eran imitativas de los destinos con éxito sin realizar estrategias de diferenciación, el turoperador era el centro del negocio (el decidía que hoteles llenaba y a que precio) , la oferta principal era el hotel y el resto se consideraba oferta complementaria, el hotel no vendía, se dejaba comprar, los establecimientos solían ser grandes para abaratar costes.

A partir del 200 se están detectando unas tendencias en el turismo que nos obligan a revisar los planteamientos. Me refiero a que cada vez mas, el turista segmenta sus vacaciones y atrás queda disfrutar del periodo vacacional correspondiente de una sola vez. Aparecen destinos turísticos emergentes, que si bien no tienen una estructura consolidada, si se posicionan con una política de precios agresiva. Ahora el turista marca la pauta, tiene acceso directo a

reserva y a compra por medio de Internet, disponiendo de una mayor y mejor información. El segmento que mas crece y mas gasta es aquel que estructura sus vacaciones buscando experiencias personales y singulares, puede confeccionar su agenda "a medida" saliéndose de los circuitos estándares. El turoperador pierde fuerza pero el empresario turístico no conoce a su mercado y tiene que empezar a pensar en clave de marketing ¿Dónde está su mercado, como puede llegar a el, con que mensaje y en que medios, cuales son necesidades y prioridades del turista? El producto ya no es la cama sino el destino en su conjunto, si tiene consistencia la singularidad del destino. Aparece una fuerte sensibilización hacia el medio ambiente y el aporte de las nuevas tecnologías. Incide igualmente el abaratamiento de los viajes con la aparición de las líneas aéreas de bajo coste donde se puede reservar y comprar directamente. Todo lo anterior desemboca en un cambio, en un nuevo perfil del turista y de sus pautas de comportamiento.

La necesaria articulación de actores

La co-gestión publico-privada se hace imprescindible para aunar criterios, definir planes y maximizar recursos. Son de responsabilidad pública la planificación, la ordenación, y la promoción turística, pero bien es verdad que la visión global del territorio está en los empresarios, en los ciudadanos y en las organizaciones dedicadas al turismo.

Hemos de pensar también que debemos simultanear la llegada masiva de turistas con el bienestar de los ciudadanos. De nada serviría llenar Granada si provocáramos un antagonismo entre visitantes y ciudadanos que vieran mermada su calidad de vida.

El mismo ciudadano jugará un papel esencial en el éxito turístico de su ciudad. Su implicación y su involucración van a ser decisivas, ver las "cosas" bajo una óptica turística será determinante y constituirá un servicio periférico esencial. Instaurar una filosofía y una cultura, una forma de ver la vida desde esa óptica turística puede ser una ayuda inestimable en el logro de los objetivos

En Granada, las competencias en materia de turismo, las tiene por un lado la Comunidad Autónoma, (Junta de Andalucía), de otro la Diputación Provincial

de Granada, de otro El Ayuntamiento de Granada y por último la propia Alhambra que con independencia del resto gestiona el monumento. Cada una realiza su propia planificación sin tener en cuenta las de los demás. Ninguno de los actores públicos realiza planes incoherentes pero sería recomendable una cierta coordinación a la hora de establecer la planificación estratégica turística de Granada para maximizar los recursos, evitar duplicidades y tener el mismo punto de vista.

El empresariado ve como al perder fuerza los turoperadores, tiene la necesidad de entrar en disciplinas de marketing, buscar sus mercados y darles el tratamiento adecuado. En la mayoría de los casos se trata de pequeñas empresas que carecen de recursos para soportar los costes de un departamento de marketing de ahí la imprescindible colaboración administración-empresa.

La coordinación inter-administrativa y la de la administración con los agentes privados que intervienen en el turismo de Granada va a ser un factor de éxito determinante en el futuro turístico.

El diagnostico

Examinadas las "áreas críticas de mejora" que nuestro sector turístico debe abordar, de manera consensuada entre las administraciones públicas, el sector privado y la Sociedad en general, con el fin de potenciar y mejorar la posición del sector turístico, se llegó a la conclusión de que las áreas de mejora son:

- Sostenibilidad
- Promoción y comercialización
- Gestión de los recursos humanos y formación
- Competitividad
- Innovación
- Mejora y servucción (creación de nuevos de productos)
- Marketing estratégico
- Creación de observatorios estadísticos (datos, encuestas, estudios de mercado, etc.)

- Implicación del ciudadano en “su plan”
- Creación de una marca turística “GRANADA”
- Provocar mayor consenso entre los actores decisionales del turismo en Granada en sus líneas estratégicas

Áreas que nos permitirían llegar a los siguientes objetivos genéricos:

- Conseguir un posicionamiento diferenciado del resto de destinos
- Mejorar la productividad
- Liderar por innovación

Y conseguir objetivos específicos como:

- Fortalecimiento de la calidad, eficacia y eficiencia.
- Mejorar el sistema de gestión de las personas en el sector
- Gestionar el conocimiento experto adquirido y hacerlo accesible a quienes tienen que tomar decisiones en el ámbito turístico.
- Adaptar la oferta a la demanda y hacerla mas rentable
- Crear un caldo de cultivo favorecedor del desarrollo del turismo.
- Incorporar la innovación y las nuevas tecnologías como atributo diferenciador.
- Aumentar el rendimiento turístico, de un lado el económico y de otro el social con la creación de empleo y el desarrollo Granada.
- Incorporar las nuevas tecnologías y la innovación como elemento diferenciador del turismo granadino.

Merece la pena el esfuerzo ya que el sector turístico en Granada es importante en PIB (Producto Interior Bruto), en la tabla de input ouput es una transacción que no tiene contrapartida, es un motor potente en la generación de empleo y por su colaboración a la integración social (el 17,9% de los inmigrantes en España trabajan en sector turístico).

Símbolo para una marca “GRANADA”

Vimos la necesidad y la conveniencia de empezar a pensar que Granada necesitaba la visualización del cambio que se avecinaba. Para ello debíamos buscar un logotipo entendible y que sugiriera algo intrínseco de Granada, lo más conocido posible dentro y fuera de Granada, para salirnos de la típica imagen de La Alhambra.

Lanzamos una pregunta a los creativos de nuestra agencia :“**¿Como hubiera escrito Federico García Lorca la palabra Granada para invitar al mundo a venir a conocerla?**”. El resultado fue satisfactorio y lo adaptamos como logotipo para el Plan de Turismo de Granada. Ahora pensamos si este logo no pudiera ser la representación de la marca Granada. Con la maestría de The Blue Room Project pudimos presentar a la prensa lo que van a ver a continuación. (Proyección logo).



La estrategia como marco de involucración e implicación

El Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía (Junta de Andalucía) en su Consejería de de Turismo, Comercio y Deporte; crea los Planes de Turismo con la visión de unir en tales planes a los gobiernos autonómicos, locales y dándoles participación con voz y voto a los empresarios turísticos. Son financiados en un 60% por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de La Junta de Andalucía y en 40% por los Ayuntamientos Locales.

Entre los objetivos genéricos del Plan de Granada se fijan:

- Puesta en valor y uso de recursos turísticos.
- Adecuación del medio urbano al uso turístico.
- Aumento de la calidad de los servicios turísticos.
- Creación de nuevos productos basados en la explotación innovadora de los recursos.
- Sensibilización e implicación de la población y agentes locales en una cultura de calidad turística.

Bibliografía

LARA, BLAS: La decisión, un problema contemporáneo
Espasa-Universidad. 1991

ALBERTO PEREZ, R: Estrategias de comunicación
Ariel. 2001

GUTIERREZ CONDE, JULIAN: Talento negociador
Pirámide. 2005

Para citar este texto:

Torres Gómez, Mateo (03-09-2007). EN BUSCA DE LA SOSTENIBILIDAD. FUTURO DEL TURISMO CULTURAL EN GRANADA. LA ESTRATEGIA COMO MARCO DE IMPLICACIÓN E INVOLUCRACIÓN.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Año III, Número 7, VIII, pp.3-13, ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=703>

URL de la Revista : <http://www.cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=9>