

## EL MODELO FAS: ORÍGENES, DESARROLLO Y APLICACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS

Eduardo Fayos-Solà\*, Ana Isabel Muñoz Mazón\*\* y Laura Fuentes Moraleda\*\*\* (\*)

**Resumen:** Las cuestiones macro y micro del turismo convergen en el ámbito de los destinos o *clusters* turísticos. Es por ello quizá que la literatura académica y profesional sobre destinos turísticos se ha multiplicado en los últimos años. Sin embargo, ante la asombrosa carencia de recomendaciones, buenas prácticas, normas o estándares voluntarios de ámbito global –procedentes de los Organismos Internacionales con competencias en turismo– no es de extrañar que esta literatura haya sido de naturaleza panorámica, más interesada en mostrar la mirada de opciones teóricas posibles que de sistematizar y estructurar la estrategia, y optimizar la gestión de los destinos. La inexistencia de sistemas de información estadística avanzados y el exceso de atención hacia los *flujos turísticos internacionales*, en detrimento del análisis del turismo doméstico, complican más la situación.

En este contexto se propone una metodología de análisis, posicionamiento estratégico y gestión competitiva que ha sido elaborada en un proceso teórico-práctico durante los últimos diez años. La metodología FAS (Factores, Atractores, Sistemas Soporte) para el análisis turístico, y la política sectorial y gobernanza a nivel de destinos, nace en 2002 en el contexto de un proyecto Eureka/ComTur que investigaba las aplicaciones de la inteligencia artificial a la gestión de instituciones. La naturaleza del proyecto obligó a metodizar conceptos de uso frecuente –e interpretación *borrosa*– como destino turístico, posicionamiento estratégico, competitividad, agentes, optimización de políticas, desarrollo, capital humano, capital social e institucional, recursos turísticos, productos... y un largo etcétera. De aquellas consideraciones y trabajos, y de la aplicación de los mismos en múltiples casos nace este artículo.

**Palabras clave:** Definición y estructura de destinos turísticos, gestión de destinos turísticos, planificación turística, modelos de destinos y agentes turísticos.

**Abstract:** Tourism destination management is in urgent need of analytical and policy tools. Understanding both structural elements and dynamic processes is essential in this task. This article describes the FAS (Factors/Attractors/Support Systems) model of tourism destinations which considers three types of structural components: *Factors/resources*, *Attractors* (of tourism demand), and *Support systems*. It analyzes as well the optimizing behaviour of destination stakeholders, both endogenous and exogenous, as a way to understand tourism destination dynamics. The model can be applied in the strategic positioning of destinations as well as in achieving competitiveness through tourism policy plans and managerial processes. The FAS model was born in the course of a European Eureka – ComTur research project and has been tested in a variety of destinations including Tabasco in Mexico, the Andean Region in Ecuador, the province of San Juan in Argentina, Armenia in Colombia, Kars in Turkey and Salto, Paysandú and Punta del Este in Uruguay.

**Keywords:** Structure and concept of tourism destinations, tourism destination management, modelling tourism destinations, tourism stakeholders at destinations.

---

\* Profesor Titular de Economía Aplicada en la Universidad de Valencia. Ex-Secretario Ejecutivo de la Red de Conocimiento de la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas. Presidente de Ulysses Foundation para el Conocimiento en Turismo.

\*\* Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Antonio de Nebrija de Madrid y licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente es profesora titular de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y docente de la Facultad de Ciencias del Turismo de la misma institución.

\*\*\* Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Antonio de Nebrija de Madrid. Licenciada en Economía en la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente es profesora y vicedecana de Alumnos y Calidad de la Facultad de Ciencias del Turismo en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

(\*) Los autores agradecen la inestimable colaboración en la elaboración de este documento de Alba Fernández Alonso, Coordinadora de Programa, UNWTO.

## I. INTRODUCCIÓN

La teoría y práctica de la política turística se han visto con frecuencia entorpecidas por el uso de conceptos poco sólidos en lo referente a objetivos y medios. A ello hay sin duda que añadir la falta de especificidad en cuanto a las variables a medir y las unidades sujeto de esa política. Las variables consideradas y las unidades (institucionales/espaciales) se han escogido casi siempre con criterios *prácticos*, de mera viabilidad o conveniencia. Así, el número de visitantes o turistas *internacionales* de un país o Estado, los ingresos en divisas de esa misma unidad territorial o la oferta *hotelera* de un país o región.

Los indicadores contruidos sobre tales variables han condicionado fuertemente la comprensión e interpretación de los flujos turísticos. Ello ya era así cuando se intentaba simplemente hacer comparaciones intertemporales en un mismo país o destino, y se ha hecho mucho más evidente al incorporar conceptos de competitividad inter-destinos, estrategias de respuesta en situaciones de crisis o ante mercados cambiantes –o al intentar acometer la medición-justificación de la contribución del turismo a la generación de rentas, creación de empleo o, más allá, al desarrollo (Fayos, Muñoz y Fuentes, 2011).

En definitiva, nuestros conceptos básicos sobre lo que es el turismo, los destinos turísticos, las variables a considerar, las unidades de acción en la actividad turística y, por ende los indicadores apropiados para medir y entender todo ello han dado por resultado, en general, un enfoque cuantitativo del turismo y sus flujos, no exento de arbitrariedades (e.g. flujos internacionales

vs. domésticos o totales; resultados turísticos de *países* vs. comportamiento de *clusters* o destinos; *rankings* por número de turistas vs. rentabilidad, sostenibilidad o competitividad de la actividad turística). Éstas son cuestiones no baladíes por cuanto afectan nuestra habilidad de analizar y entender el turismo y, por tanto, nuestra capacidad de fijar objetivos razonables para las políticas sectoriales del turismo y su contribución (transversal) a las macro políticas públicas dirigidas a la estabilidad, la sostenibilidad y el desarrollo.

En las últimas dos décadas, muchos académicos, expertos y *practitioners* del turismo han señalado estas carencias y han propuesto enfoques metodológicos que pretendían subsanarlas (Fayos-Solà, 1996; Fayos-Solà y Pedro, 2001). Este artículo parte de un examen de las propuestas referidas a la definición y análisis de los destinos/*clusters* turísticos y las consideraciones sobre un *management*/gestión eficiente de los mismos.

A continuación se establece un modelo –denominado modelo FAS (Factores-Atractores-Servicios soporte)– para analizar/clasificar/«medir» una amplia tipología de destinos, empezando por una visión estructuralista de variables que se agrupan en conjuntos y subconjuntos. Esta visión estructural permite un primer acercamiento a las ventajas comparativas, de tipo estático, de los destinos –y también una inicial clasificación de los mismos en grupos relativamente homogéneos, donde probablemente deban competir estrechamente frente a clientes con expectativas similares.

Pero es mucho más importante conside-

rar cómo las ventajas comparativas de un destino pueden realmente transformarse en material de partida para el juego de la competitividad; competitividad que puede desarrollarse dentro del grupo inicial de destinos con similares dotaciones de recursos/sistemas soporte/productos *atractores* de demanda –o bien decidiendo un reposicionamiento estratégico para pasar a ocupar posiciones más ventajosamente competitivas o incluso *surpetitivas*.

Para realizar este segundo análisis, de la dinámica de los destinos, es necesario ahondar en la naturaleza de los agentes, endógenos y exógenos, del destino turístico. En el modelo FAS se consideran tres tipos, con mayor o menor homogeneidad interna: (i) Los emprendedores (*turísticos* en algún grado) del destino; (ii) los profesionales/trabajadores/residentes; y (iii) las instituciones/autoridades locales. Surgen cuestiones inmediatas: ¿Qué derechos de propiedad o de control ostentan? ¿Qué intenta optimizar cada grupo de agentes? ¿En qué marcos institucionales pueden «jugar» sus derechos? ¿Qué relaciones de intercambio se pueden dar entre agentes... con qué efectividad/eficiencia? Es difícil entender las dinámicas existentes y potenciales sin una profundización en el capital humano del destino así como en su capital social/institucional y en el capital físico y financiero existente y «movilizable».

Cuando estas cuestiones se exploran para los agentes endógenos, podemos llegar a comprender mejor el funcionamiento del destino en condiciones *ceteris paribus* de entorno exterior. Ello puede ser suficiente si nos situamos en un entorno temporal corto-

placista y en destinos que por su situación institucional y/o geográfica puedan autorregularse respecto a legislación, normativa y prácticas de funcionamiento. En la mayor parte de los casos, estas condiciones no se dan y, de cualquier forma, es preciso tener en cuenta los cambios, cada vez más rápidos, en los gustos y preferencias –las expectativas– de los consumidores.

Por tanto, el estudio de los agentes externos al destino turístico, es también clave en el modelo FAS aquí propuesto. Los conjuntos de agentes externos se concretan en tres en este modelo: (i) Los clientes, actuales y potenciales del destino; (ii) los destinos competidores; y (iii) las instituciones/autoridades supralocales. Es esencial comprender el comportamiento (optimizador o no) de estos agentes externos en todo aquello que afecta al destino.

Finalmente, y no menos importante, las decisiones de los agentes, tanto endógenos como exógenos, se toman en un marco de conocimientos adquiridos e internalizados por personas e instituciones, un *acquis* científico, tecnológico, y de marcos y procedimientos institucionales que varía con el tiempo (de forma coyuntural y a largo plazo) y que altera, en ocasiones profundamente, la estrategia de los destinos y su competitividad en los mercados turísticos. Se explicita así en el modelo FAS un papel primordial de la gestión del conocimiento en los procesos de posicionamiento estratégico, competitividad y optimización de la gestión de los destinos turísticos –a través de la innovación y con profundos efectos sobre el desarrollo.

Como se expone de forma más extensa

en lo que sigue, el modelo FAS ya ha sido utilizado como marco metodológico en una pléyade de trabajos y proyectos, desde su concepción inicial en 2002. Ha demostrado su utilidad en al menos tres áreas importantes de conceptualización e implementación de la política turística:

1. La creación de un marco de reflexión-comprensión susceptible de ser compartido por los agentes (al menos endógenos) de un destino/*cluster* turístico. Partiendo de una situación que Rawls (1971) calificaría de «velo de ignorancia», es decir, antes de que los efectos de las políticas turísticas, con sus «ganadores y perdedores», puedan ser estimados por cada agente/grupo de agentes, se crea un marco común de comprensión de conceptos y variables, un lenguaje o, si se prefiere, un *paradigma* empresarial para la discusión y la toma de acuerdos.
2. La adopción de programas, medidas, proyectos y acciones en un marco de mayor transparencia sobre los efectos de los mismos. Ello tiene considerables ventajas respecto a la proactividad de los agentes, si bien es obvia la necesidad de establecer también estímulos para romper las inercias empresariales, y mecanismos de compensación a aquellos agentes que, a corto plazo, van a sufrir un deterioro de su posición competitiva en el sistema. Adicionalmente, la adopción de ese paradigma empresarial permite también una mayor sistematización de los contenidos de la política turística.

3. La puesta en funcionamiento de instituciones de gobernanza del turismo a nivel del destino. Logrando (i) un buen nivel colectivo de comprensión y análisis del funcionamiento del destino y su posicionamiento estratégico frente a otros competidores y (ii) un entendimiento de las posibilidades de la política turística por la mayoría de los agentes. Es tarea pendiente –pero ahora más racional– la creación de marcos y procedimientos de gobernanza del destino turístico que permitan un alto grado de participación de esos agentes y una optimización de su comportamiento agregado/complejo *vis-à-vis* los objetivos sectoriales y transversales de la política turística en ese destino.

## II. CONCEPTO Y DELIMITACIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO

Los destinos o *clusters* turísticos son entornos geográficos o institucionales donde se lleva a cabo la mayor parte de las actividades relacionadas con la producción y el consumo de servicios turísticos y donde se generan externalidades fruto de esas actividades. Han sido estudiados desde distintos ámbitos de las ciencias sociales, con ciertas carencias de homogeneidad y metodología en los análisis efectuados. Así, la literatura profesional sobre destinos turísticos tiene aportaciones de académicos provenientes de áreas de conocimiento muy heterogéneas como la geografía, el *marketing*, la sociología o la economía. En definitiva, los trabajos sobre la actividad turística en los destinos han sido

aproximaciones parciales desde la óptica de diferentes disciplinas.

La academia turística, en su intento de definir el concepto de destino ha provocado cierta imprecisión y confusión en el término. En las aportaciones tradicionales existentes en la literatura académica referentes a la definición de destino turístico, podría distinguirse entre aquellas con una *orientación objetiva o espacial* (1) (Mill y Morrison, 1985; Pearce, 1989; Hu y Ritchie, 1993; Cooper et al., 1998; Buhalis, 2000; Keller, 2000; Balagué y Brualla, 2001; Tamma, 2001; Sancho et al., 2001; Brunetti, 2002), y las que siguen una *orientación subjetiva* o desde el punto de vista del *consumidor o turista* (2) (Bull, 1994; Leiper, 1995; Esteve, 2003; Martini, 2001 en Presenza, 2005; Pechlaner, 2001).

Los académicos que entienden el destino desde una perspectiva objetiva lo definen como un espacio territorial que sustenta un conjunto de productos y servicios turísticos así como de determinados *atractores* de demanda. Balagué y Brualla (2001), consideran el destino turístico como una formalización de nuevos espacios geofísicos de interés para la clientela turística, o bien de aquellos otros que, existiendo ya, quieren plantearse una reconsideración de su posicionamiento estratégico hacia parámetros turísticos posibles para la potenciación de sus estructuras actuales. Estos autores hacen especial referencia a esa potenciación de las estructuras actuales, lo que hace necesario que los diferentes actores actúen en dicho proceso de puesta en valor orientado a la modificación de la estructura del destino.

Si bien para Buhalis (2000) los destinos son un conjunto de productos turísticos que ofrecen una experiencia integral a la demanda, es conveniente precisar aquí que no se puede tratar de simples agregados de productos turísticos sino que, aplicando un enfoque sistémico, dinámico y complejo, se hace necesaria una gestión profesional por elementos especializados del sistema: los agentes y grupos de interés que dinamizan los productos y los sistemas complejos emergentes.

Autores como Cooper et al. (1998) o Pearce (1989) también definen destino turístico como un conjunto de productos e instalaciones diseñados para atraer visitantes y satisfacer las necesidades de los mismos. De nuevo aquí se limita su definición hacia la parte física del destino, sin hacer mención a quienes gestionan dichos productos y servicios. Habría que destacar que aunque estos autores toman indirectamente en consideración la dinamicidad de un destino a través de los actores/agentes, sin embargo no los incorporan como parte prioritaria del destino.

Otra literatura, la clasificada en este trabajo como *subjetiva*, ha adoptado una definición diferente, que parte de postulados espaciales pero se inclina por una orientación hacia el consumidor o turista. De esta manera, se añade un matiz a la acepción física de los destinos turísticos, pasando de considerarlos primordialmente como áreas geográficas bien delimitadas, a reconocer que un destino puede ser interpretado subjetivamente por los consumidores, dependiendo del itinerario que vayan a realizar, del motivo de la visita, de su bagaje cultural

y nivel de educación, y de las experiencias anteriores (Buhalis, 2000).

Además, al igual que en la definición proporcionada por Mill y Morrison (1985) –que indicaba que los destinos no sólo eran una parte fundamental del sistema total turístico sino también un subsistema con una mezcla de atracciones y servicios donde «cada parte es dependiente de las otras para el éxito en la atracción, el servicio y la satisfacción del turista»– habría que destacar el papel esencial que juegan los agentes turísticos, formando parte e interactuando en ese subsistema.

Una concepción holística del destino turístico debe acometer por tanto la inclusión de los diferentes participantes y componentes en la configuración de ese subsistema concreto. En este sentido, un destino

coincidiría con la noción de *localidad* vista como el conjunto de productos y experiencias influidos por el papel y la actitud de los diferentes agentes así como por su capacidad para cooperar entre sí (Fyall et al., 2000; De Araujo y Bramwell, 2002). Además, si se aplican los principios de la teoría de sistemas, se ha de entender que el destino es una entidad cuyos elementos o partes son interdependientes de modo que un cambio en uno de ellos afectará al conjunto y a cada uno individualmente.

Como puede observarse en el cuadro 1, las aportaciones más recientes abordan el concepto de destino turístico desde la perspectiva de sistema. Ello ha supuesto un avance sustancial en el conocimiento y la comprensión del funcionamiento de los destinos turísticos.

**Cuadro 1**  
**Principales aportaciones a la definición de destino turístico (DT)**

Perspectivas	Modelos y autores	
<b>A. El DT desde la Demanda</b>	Bull (1994); Leiper (1990, 1995); Esteve (2003)	El destino se compone por todos aquellos elementos del lugar que son objetivo de la visita del turista.
<b>B. El DT desde el Territorio (perspectiva espacial)</b>	Pearce (1989) (3); Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd y Wanhill (1998) (4); Hu y Ritchie (1993); Vera (1997); Dwyer y Kim (2003)	El destino es una amalgama de bienes y servicios que funcionan de forma interconectada para satisfacer las necesidades del turista.
<b>C. El DT como Sistema</b>	Ko (2005); Mill y Morrison (1985); OMT (2002); Novelli et al. (2006); Scott, Cooper y Baggio (2007); Baggio, Scott y Cooper (2010); Russo y Segre (2009); Fyall et al. (2000); De Araujo y Bramwell (2002); Dredge (2006)	El destino es un sistema complejo conformado por redes, subsistemas y relaciones entre agentes.

Fuente: Elaboración propia.

Así como ocurre con la definición de destino turístico, su delimitación también se presenta como una tarea compleja. Compleja por la existencia de diversos factores de oferta y demanda que, en un proceso de cambios continuos hacia el equilibrio, producen una dinamicidad y fluctuación constante de las *fronteras* de los destinos (Gunn, 1982; Leiper, 1990; Dredge, 2006a). A pesar de esta dificultad, varios autores (Barrado, 2004; Fuentes y Muñoz, 2007; Fuentes, 2009; Muñoz, 2009) defienden la importancia de fijar los límites de los destinos, pues éstos se configuran como unidades de producción y consumo, y pueden ser entendidos como tales por todos los agentes, independientemente de que el *sistema destino turístico* proceda de una decisión estratégica, de un proceso de planificación, o se haya producido espontáneamente.

Lo cierto es que los destinos pueden tener diferentes configuraciones dentro de una región, y la utilización de fronteras político-administrativas, ampliamente adoptada, puede obstaculizar la auténtica conceptualización de destino (Dredge, 1999).

Esta dificultad disminuye con la adopción de una perspectiva sistémica o con el enfoque que ofrece la teoría de redes aplicada a los destinos. Scott et. al. (2007), apoyados en la teoría de redes, afirman que la delimitación se debe basar en las organizaciones, sus relaciones y las acciones políticas, lo que permitiría reflejar los objetivos compartidos por los agentes ubicados dentro de unos límites. El desarrollo de los destinos turísticos sería un fenómeno multini-

vel, que requeriría atención en diferentes ámbitos, desde el agente individual u organizacional –pasando por el ámbito del destino y el conjunto de grupos de interés allí involucrados– hasta el nivel regional o incluso nacional e internacional.

Por tanto, partiendo de las fronteras político-administrativas como referencia inicial, los límites de los destinos estarían determinados por sus componentes y por las interrelaciones entre los agentes con derechos de propiedad o control de esos componentes, independientemente de la ubicación física de cada uno. Esto explica que los destinos turísticos se encuentren en constante proceso de cambio y adaptación. Por todo ello –parece una conclusión lógica– la delimitación de los destinos debe partir también de una concepción holística y sistémica de los mismos.

Así, se define aquí que un destino turístico es un sistema formado por elementos de carácter físico o estructural (factores/recursos, atractivos turísticos, y sistemas e infraestructura de apoyo) y procesos dinámicos y relacionales, esto es, los protagonizados por los agentes/actores y sus interconexiones. Todos los grupos de interés son demandantes de recursos de algún tipo (de información, conocimiento, financieros, naturales, humanos, etc.), por lo que el conjunto del sistema, a través de las interrelaciones, ha de facilitar el acceso a dichos recursos, de manera que se produzcan efectos como la reducción de los costes de adquisición, el intercambio de información para la toma de decisiones, el desarrollo de proyectos de efectos sinérgicos en el entorno, etc.

### III. MODELIZACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS: UNA APROXIMACIÓN A SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO EN LA LITERATURA ACADÉMICA

La modelización de los destinos turísticos ha sido en las últimas décadas uno de los más importantes temas de investigación entre académicos especialistas. A pesar de que no se ha llegado a un concepto ampliamente aceptado, se han desarrollado muchos trabajos que, provenientes de múltiples disciplinas, han aportado una gran diversidad de enfoques a su estudio. Como anteriormente mencionado, la mayoría de estos trabajos han adoptado una orientación bien *objetiva o espacial*, centrada en la industria como oferente (Mill y Morrison, 1985; Pearce, 1989; Hu y Ritchie, 1993; Buhalis, 2000; Keller, 2000; Balagué y Brualla, 2001; Tamma, 2001; Sancho et al., 2001); o *subjetiva*, desde el ángulo del consumidor turista (Leiper, 1995; Esteve, 2003).

Dredge ofreció en su momento (1999) una recopilación de los modelos más importantes en cuanto a planificación y diseño de los destinos se refiere. Dividió los modelos de destino turístico en tres categorías: modelos de viajes turísticos, modelos estructurales y modelos evolutivos. Profundizando en la búsqueda de un concepto más holístico, podría mencionarse la teoría de sistemas y de ecosistemas (Bertalanffy, 1976; Buckley, 1968; Rapport et al., 1998) como cuerpo de conocimientos con fundamentos importantes para la realidad de un destino turístico. Otros modelos, como los de Russell y Faulkner (1999), McKercher

(1999), Farrell y Twining-Ward (2004), y Russell (2006), argumentan que la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad aportan opciones de trabajo que nos permiten entender más profundamente los procesos de cambio en el sistema turístico (Fuentes y Muñoz, 2004).

Desde la década de los ochenta, las estructuras institucionales y los procesos de gestión pública han sido criticados en su forma de gobiernos tradicionales con sistemas burocráticos de gestión. Es por ello que las nuevas alternativas que se refieren a políticas de redes, se han convertido en una opción útil para la planificación turística (Fayos-Solà y Pedro, 2001). En este sentido, algunos autores ya han incorporado a sus estudios de sistemas turísticos metodologías de análisis de redes sociales (Bramwell y Lane, 1999; Hall, 2000a, 2000b; Paulovich, 2002; Dredge, 2004, 2005, 2006a; Pforr, 2006; Dredge y Pforr, 2008; Muñoz, 2009).

En la práctica, a pesar de que los agentes dentro de un sistema turístico tienen intereses muy diversos, deben entender que sus interrelaciones no son meramente de competencia, sino de *cooperencia*. Para maximizar sus logros, los agentes deben conjuntamente optimizar el sistema en que funcionan, haciendo uso de la creación, modificación y aprovechamiento de las instituciones y de las relaciones resultantes que mantienen los agentes entre sí. De este modo, la realidad *compleja* emergente de la relación (institucional e informal) de los actores ha de ser considerada en la estrategia y gestión del destino turístico. La mejora (optimización) del funcionamiento del

destino requiere un eficiente diseño y gestión de las conexiones que se producen entre los agentes –esto es, de las redes que conforman–. Este enfoque permite disponer a cada uno de los *stakeholders* de un marco conceptual e institucional óptimo en el manejo de sus intereses en el sistema (Sautter y Leisden, 1999). Las relaciones que se producen pueden tener caracteres muy distintos; sin embargo, la mayor parte de los últimos estudios coinciden en la necesidad de construir un cuerpo metodológico que permita manejar las posibilidades que una red de agentes ofrece (Grönroos, 1995; Selin y Chavez, 1995; Sautter y Leisen, 1999; Selin, 1999; Halme, 2001; Hardy y Beeton, 2001; Fayos-Solà, García y Moreda, 2002; Dredge, 2004, 2006a, 2006b; Fuentes y Muñoz, 2004; Sheehan y Ritchie, 2005; Bramwell, 2006; Baggio y Scott, 2007; Costa et al., 2008; Dredge y Pforr,

2008; Scott, Baggio y Cooper, 2008; Fuentes, 2009; Muñoz, 2009).

Por otra parte, a pesar de que existen múltiples aportaciones sobre modelos aplicables para la planificación y el diseño de los destinos turísticos, la mayor parte de esos modelos, según Dredge (1999), no han conseguido una base conceptual suficientemente integrada. El cuadro 2 muestra, tomando como referencia la propuesta de Dredge (1999), los distintos tipos de modelos, incluyendo aquellos mediante los que puede observarse la evolución de las investigaciones al respecto, así como la tendencia hacia la concepción de destino como sistema. La clasificación final, aquí presentada, establece cuatro tipos de modelos; (i) modelos de viajes turísticos, (ii) modelos estructurales (iii) modelos evolutivos y (iv) modelos holísticos.

**Cuadro 2**  
**Tipología de modelos de destinos turísticos**

Tipología modelos	Autores	Características principales
<b>Grupo 1. Viajes turísticos</b>	Campbell, 1967; Rajotte, 1975; Lue, Crompton y Fesenmaier, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modelos descriptivos</li> <li>– Análisis de los patrones de viaje</li> <li>– Limitaciones a la hora de generalizar resultados</li> </ul>
<b>Grupo 2. Estructurales</b>	Stansfield y Rickert, 1970; Smith y Eadington, 1992; Gunn, 1965, 1972, 1988, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflejan la estructura de determinados destinos analizados</li> <li>– El único modelo normativo propuesto es el de Gunn, el resto son modelos funcionales</li> </ul>
<b>Grupo 3. Evolutivos</b>	Miossec, 1976, 1977; Opperman, 1993; Leiper, 1995; Plog, 1973; Butler, 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analizan la evolución de los destinos en relación a diferentes parámetros</li> </ul>
<b>Grupo 4. Holísticos</b>	Dredge, 1999; Ritchie y Crouch, 1993; McKercher, 1999; Reid, 2003; Dwyer y Kim, 2003; Heath, 2003; Scott et al., 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consideran al destino como un sistema integrado por otros sistemas</li> <li>– Resultan ser modelos normativos de destinos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Dredge (1999).

En la evolución de los modelos presentada en esta tabla, se puede observar que, siendo los modelos representaciones abstractas de la realidad, normalmente se forman a partir de ciertas partes de un sistema y funcionan a través de las relaciones entre los elementos del mismo. Así, los modelos se caracterizan por los elementos y relaciones que incorporan.

Se constata también que las últimas aportaciones en cuanto a modelización y estructura de los destinos se han centrado en la perspectiva sistémica, analizando en muchas ocasiones las redes existentes en los destinos como elementos fundamentales de los mismos. Para culminar este proceso, sería necesario establecer modelos holísticos que analizaran tanto los aspectos dinámicos (agentes y sus relaciones) como los aspectos estructurales o físicos del destino de un modo conjunto.

#### **IV. EL MODELO FAS. UNA PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

La metodología de análisis FAS (que constituye la base del modelo FAS) proporciona un marco lógico para realizar un análisis interno de los destinos de modo más organizado y estructurado que con otras metodologías. Se considera en todo caso al destino turístico desde una perspectiva sistémica, lo que implica la consideración de los componentes estructurales y los procesos dinámicos/relacionales.

La metodología FAS ha sido utilizada por múltiples organizaciones y programas, tales como el Programa de Voluntarios de la Fundación Themis (UNWTO), el Banco Interamericano de Desarrollo y proyectos financiados por el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio F-ODM (*Millenium Development Goals Funds, MDGF*) gestionados por las Naciones Unidas (PNUD –Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). Se ha aplicado en diversos destinos turísticos como Tabasco (México), la Región Interandina de Ecuador, Armenia (Colombia), San Juan (Argentina), los departamentos de Maldonado, Lavalleja y Rocha (Uruguay) y Kars (Turquía), entre otros. La metodología FAS también ha sido aplicada en el reposicionamiento estratégico de Bali (Indonesia) y en propuestas de planes máster para Lesotho y Zambia.

Los resultados obtenidos han sido muy positivos, a lo que ha contribuido que el método engloba los procesos de análisis turístico, política turística y gobernanza del turismo de un destino bajo una misma pauta de trabajo. Este artículo describe el origen y características básicas de la metodología FAS resultado del trabajo teórico y práctico. Es de esperar que su actual difusión pueda ser de utilidad a investigadores, expertos y profesionales necesitados de tratamientos contemporáneos teórico-prácticos de la estrategia, competitividad y gestión de los destinos turísticos, integrando el análisis/comprensión de los componentes de un sistema turístico (recursos, industrias soporte, productos, y agentes e instituciones) con la preparación de planes para el éxito de los destinos/*clusters* en los mercados turísticos.

#### IV.1. Orígenes del Modelo FAS

El desarrollo inicial del modelo FAS tuvo lugar en el año 2002, en el marco del Proyecto ComTur (Proyecto Eureka), donde participaban la Organización Mundial del Turismo, el Instituto de Inteligencia Artificial del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (Barcelona) y Mazars Consulting. Dicho proyecto planteaba cuatro innovaciones fundamentales en el ámbito de la toma de decisiones en el sector turístico: (i) La creación de una categoría funcional novedosa de los destinos turísticos, basada en técnicas de clasificación cuantitativa y de *razonamiento aproximado* –con técnicas de *soft computing*– que ofreciese una visión analítica a los gestores sobre el tipo de *cluster* turístico con el que están compitiendo. (ii) La caracterización de la dinámica de comportamiento de las diferentes tipologías de destinos resultantes de la clasificación, a través de la elaboración de modelos de comportamiento de los diferentes actores presentes en un tipo de destino (por medio de sistemas multiagente), estableciendo relaciones causa-efecto de determinados eventos e identificando las variables relevantes más significativas. (iii) La optimización de los procesos productivos, individuales y conjuntos, permitiendo la identificación de las deficiencias competitivas existentes y la priorización de estrategias para el destino. Y (iv) un avance en la identificación de los parámetros más importantes que pueden influir en la sensibilidad de los modelos de comportamiento definidos.

El objetivo era elaborar un modelo que permitiese evaluar el impacto y efectos de acciones y estrategias específicas, y que

contribuyese a una evaluación más técnica y objetiva de las actuaciones a emprender por parte de las empresas, administraciones, y otros agentes del sector, así como a una mejor valoración de las inversiones, una mejor articulación de las acciones conjuntas y, en general, una mejora de la estrategia y competitividad turísticas.

Para ello se procedió a la creación de una retícula de conocimiento para la clasificación de destinos a través de una primera elaboración de modelo conceptual de destinos turísticos. Así, se identificaron una serie de elementos y agentes sin esquemas apriorísticos. Este modelo fue denominado FAS (*Factores-Atractores-Sistemas soporte*) y ofrece una estructura estándar para la clasificación y posicionamiento de los destinos turísticos basada en un espacio de  $3/9/27/81\dots n$  dimensiones (con múltiples variables asociadas a cada una). El modelo FAS permite *comprender* la estructura de los destinos turísticos y establecer una tipología de destinos en función de la importancia relativa de cada variable o conjunto de variables. Este modelo fue validado a su vez a través de un *think tank* celebrado en la Organización Mundial del Turismo con diferentes expertos internacionales en gestión turística en Diciembre de 2002.

Tras la validación por parte de los expertos se procedió a la contrastación empírica del modelo a través de un estudio cuantitativo (a través de 4.893 encuestas) donde se seleccionaron 15 destinos piloto, tanto españoles como de otras zonas turísticas, con objeto de obtener una información que permitió: (i) alimentar, depurar y validar el modelo FAS, y (ii) caracterizar los tipos de

destino existentes en la batería de los 15 destinos piloto.

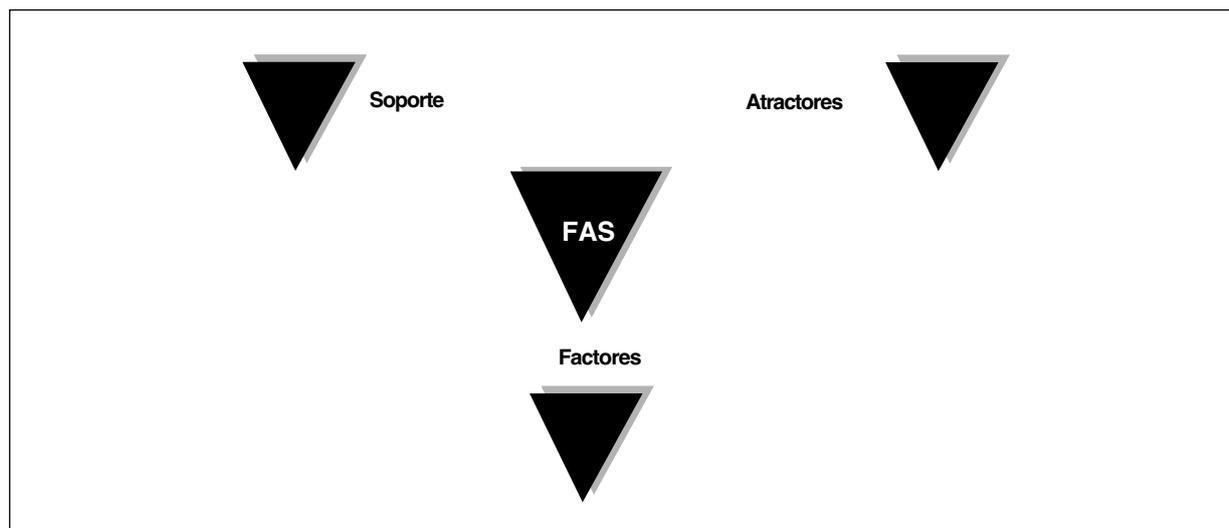
Se aplicaron, a los destinos seleccionados, técnicas de clasificación automática para contrastar las diferentes tipologías de destinos (denominadas arquetipos) que podían surgir en función de los valores en cada una de las variables y dimensiones del modelo, llegando, de este modo, a una agrupación de dichos destinos en función de esos arquetipos. Los arquetipos resultantes en esta fase fueron: Sol y playa masivo; Sol y playa *exclusive*; Cultural; Rural; Naturaleza; Convenciones y Congresos; Diversión; Deportes; Compras; Salud y Belleza y Parques Temáticos. Cada uno de esos arquetipos mantenía ciertos valores específicos en las variables del FAS. Posteriormente

se avanzó en la exploración de las relaciones funcionales existentes en los arquetipos especificados, así como en el establecimiento de un conjunto de indicadores de competitividad propios de los diferentes arquetipos (Fayos-Solà, Fuentes y Muñoz, 2003).

#### IV.2. Estructura del Modelo FAS

El modelo FAS parte de la concepción de destino turístico como sistema complejo cuya *estructura* está compuesta por tres grandes «subsistemas»; Factores, Atractores y Servicios soporte que, interrelacionados entre sí, constituyen la trama para sustentar la actividad de los agentes involucrados en la actividad turística (ver figura 1).

**Figura 1**  
**Estructura del Destino Turístico. Modelo FAS**



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los fundamentos del modelo FAS es que el análisis de los destinos ha de incluir la valoración conjunta de todos los elementos y «subsistemas» que los componen y no de cada cual por separado. Además, a la

parte de componentes estructurales que se muestra en la figura 1 y el cuadro 3, se deben incorporar, posteriormente, los procesos dinámicos (conformados por los agentes y las relaciones que se dan entre ellos).

**Cuadro 3**  
**Estructura estática inicial del modelo FAS (Dimensión 27)**

<b>F. Factores. Factores productivos del destino:</b>
<b>F.N. Factores Naturales</b>
<i>F.N.A. Agua</i>
<i>F.N.T. Tierra</i>
<i>F.N.C. Clima</i>
<b>F.H. Factores Humanos</b>
<i>F.H.H. Capital humano</i>
<i>F.H.T. Tradiciones culturales, mitos, leyendas, etc.</i>
<i>F.H.L. Condiciones del lugar de trabajo</i>
<b>F.C. Factores de Capital</b>
<i>F.C.F. Capital financiero existente</i>
<i>F.C.P. Capital físico existente (aeropuertos, puertos y carreteras)</i>
<i>F.C.A. Potencial para atraer capital</i>
<b>A. Atractores. Son las variables que se conforman como atracción turística del destino y cuya importancia o peso depende del tipo de destino de que se trate:</b>
<b>A.N. Atractores Naturales</b>
<i>A.N.E. Espacios Naturales</i>
<i>A.N.P. Playas</i>
<i>A.N.I. Actividades itinerantes en la naturaleza</i>
<b>A.C. Atractores Culturales</b>
<i>A.C.H. Legado histórico</i>

**Cuadro 3 (continuación)**  
**Estructura estática inicial del modelo FAS (Dimensión 27)**

<i>A.C.E. Eventos</i>
<i>A.C.V. Estilo de vida de la población local</i>
<b>A.A. Atractores Artificiales</b>
<i>A.A.O. Oferta turística de entretenimiento y ocio</i>
<i>A.A.C. Organización de eventos</i>
<i>A.A.T. Centros comerciales, tiendas, etc.</i>
<b>S. Sistemas Soporte. En esta dimensión se incluyen los procesos (instituciones e industrias) de soporte e infraestructura del destino turístico de:</b>
<b>S.H. Hostelería (infraestructura de alojamiento y restauración del destino)</b>
<i>S.H.H. Hoteles</i>
<i>S.H.A. Otros alojamientos (resto de alojamientos no categorizados como hoteles)</i>
<i>S.H.R. Restauración</i>
<b>S.T. Transporte (sistemas de apoyo referidas al transporte tanto aéreo como terrestre y acuático que facilitan el acceso del turista al destino)</b>
<i>S.T.A. Aéreo (líneas charter, líneas regulares, etc.)</i>
<i>S.T.O. Otros transportes</i>
<i>S.T.I. Interno al destino</i>
<b>S. C. Servicios Complementarios.</b>
<i>S.C.I. Distribución de la información (servicios de información turística, guías turísticos, etc.)</i>
<i>S.C.S. Seguridad y salud (procedimientos de seguridad y rescate, hospitales y agentes de seguridad, etc.)</i>
<i>S.C.O. Organización de destinos (organizaciones públicas de turismo, intermediarios, etc.)</i>

Fuente: Elaboración propia.

Los factores del destino representan los factores productivos del mismo (tierra, trabajo y capital), y por tanto, en función de su existencia y nivel, se determinará la base productiva de la zona. Los atractores del destino suponen la principal motivación de desplazamiento del turista hacia el destino. El modelo los clasifica en tres tipos: basados en factores naturales, en recursos culturales y totalmente hechos por el hombre. Y, finalmente, los sistemas soporte (hostelería, transporte y servicios complementarios) representan las organizaciones que dan servicio a la población residente y al turista cliente. Dentro de los sistemas soporte existen organizaciones y empresas puramente turísticas así como otras organizaciones que proporcionan servicios generales tanto a residentes como a turistas pero que resultan imprescindibles para el desarrollo turístico de la zona.

Así, el modelo FAS permite comprender la estructura del destino turístico, al nivel de desagregación requerido por la investigación que se esté llevando a cabo, ya que a partir de las tres grandes rúbricas, la estructura puede desagregarse en las sucesivas dimensiones hasta 243 atributos ( $3^5$ ) o más, si fuese necesario.

La dinámica de un destino turístico, según la perspectiva sistémica que asume el modelo FAS, está definida por el comportamiento individual y de interrelaciones de los agentes (institucionalmente enmarcados o bien informales) que en él actúan. Un agente, en este caso, sería toda entidad que de forma autónoma percibe su entorno y, a partir de cada posible secuencia de percepciones, es capaz de razonar y generar una

serie de acciones tratando de maximizar su utilidad. Todos los agentes que conforman un sistema multiagente poseen una serie de características que explican su comportamiento. Estas características son variables, y dependen no sólo de los rasgos intrínsecos del agente, sino también de los condicionantes estáticos (estructura del destino, estado del conocimiento, de la tecnología, etc.) y dinámicos (comportamiento de otros agentes, innovación, etc.) del entorno.

Así, un destino turístico es un sistema formado por múltiples agentes que interactúan entre sí. Estos agentes ostentan derechos de propiedad y de control en el contexto de instituciones sociales existentes. Dentro de un sistema multiagente, los diferentes actores ejecutan sus planes de acción siendo conscientes del entorno físico e institucional en el que actúan (condicionantes del entorno y caracterización de los agentes). Estos planes de acción son dinámicos y se ven constantemente afectados por los planes de acción de otros agentes (endógenos y exógenos) con capacidades en el sistema.

Para el modelo FAS, los distintos agentes que componen el sistema turístico son los tradicionales grupos de interés que representan al sector público, el sector privado, la sociedad civil y el turista. Asimismo, el nivel de toma de decisiones en el ámbito público hace que este último se estructure en varias instancias. De este modo se encontrarían, a nivel endógeno:

(i) *Gobierno local*: Se trata de la Administración Pública en el ámbito local. Sus funciones y relaciones potenciales son: la información como bien público, la gestión y

promoción del destino turístico, la recaudación de impuestos y tasas, la dotación de infraestructuras y servicios de uso por residentes y turistas, la educación y formación en materia turística (y/o coordinación de la misma) y el control de la calidad y la seguridad, entre otras.

(ii) *Sector privado (emprendedores)*: Son los agentes privados encargados de proveer al turista de los servicios que necesita. Dentro de este grupo se encuentran empresas de hostelería, de entretenimiento y ocio, agencias de viaje... y otros agentes relacionados directa e indirectamente con la demanda turística. Sus competencias básicas y, por tanto, sus posibilidades de colaboración con otros agentes son, entre otras: la gestión de su actividad en base a las necesidades del mercado, participación en la coordinación de actividades con otros emprendedores, generación de empleo y participación en la determinación de condiciones laborales, y formación del personal en materia turística.

(iii) *Los residentes y la fuerza profesional/laboral*: Son los agentes residentes en el destino que interactúan con el turista, y aquellos que conforman capacidad directiva, de gestión intermedia y «mano de obra». En este sentido, participan en ocasiones en la gestión de los destinos a través de grupos profesionales, sindicatos, órganos privados consultivos, así como en determinadas organizaciones sin ánimo de lucro, y son parte de la experiencia turística. Las funciones básicas de los residentes son, entre otras: participar en la medida de lo posible en las decisiones de ámbito turístico tomadas por el gobierno local, facilitar la

estancia de los turistas en el destino y ser receptivos a los beneficios generados por el turismo, pero ejercer asimismo su poder como grupo de presión para mitigar los efectos negativos, y tratar de fomentar la sostenibilidad del destino. Respecto a las competencias de la fuerza laboral, éstas son entre otras: desempeño profesional de sus tareas laborales, participación en la formación ofertada por las instituciones y empresas, y participación en los órganos de decisión a través de su afiliación a sindicatos u otros organismos y asociaciones.

Por otro lado, a nivel exógeno:

(iv) *Clientes/Turistas*: Son los agentes que consumen el servicio turístico dentro del destino. Tienen como principal objetivo la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Los ámbitos de actuación más relevantes de la demanda son, entre otros: seleccionar, a través de su cesta de consumo, los servicios a mantener, crear o suprimir en el destino. En definitiva, fomentar o desincentivar un tipo de turismo, de servicios, de unas u otras dimensiones FAS, a través de su consumo. Deben mantener durante su estancia en el destino un código de conducta adecuado (según las instituciones existentes). Perciben la calidad, o sus defectos, en función de sus expectativas, y hacen la promoción boca-oreja del destino.

(v) *Competencia e intermediarios externos al destino*: Son los destinos turísticos competidores y los touroperadores, agencias de viaje y otros intermediarios de los mercados emisores. Los ámbitos de actuación principales son, entre otros: tratar de atraer/captar al mismo mercado objetivo

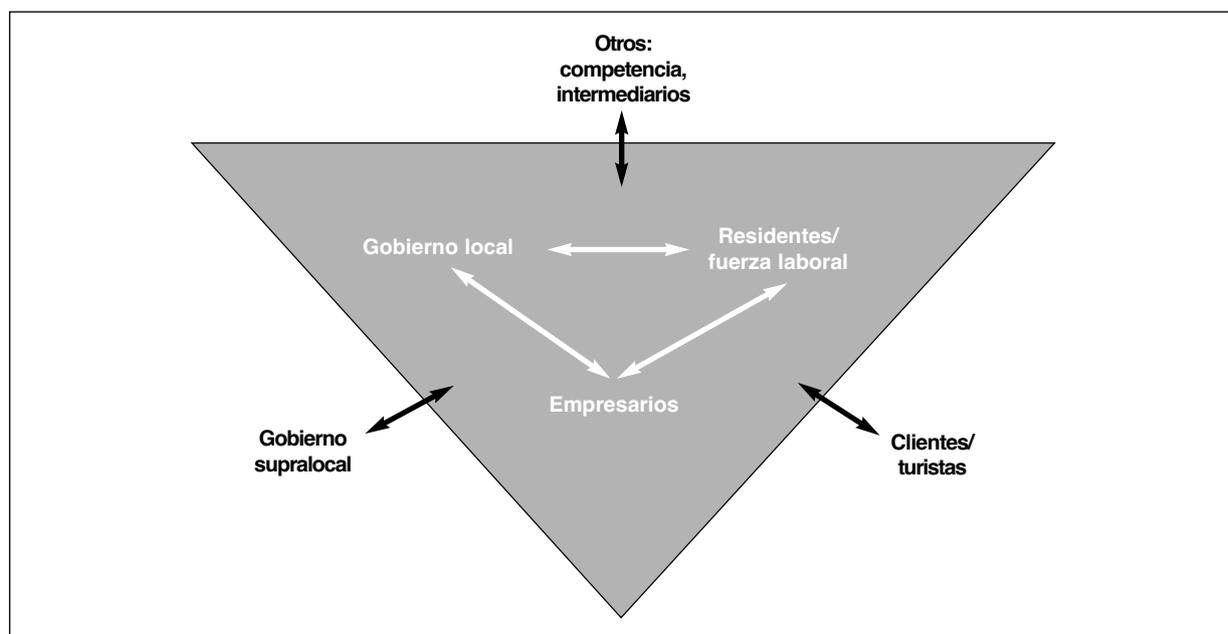
que el destino y cooperar en la medida de lo posible, en la búsqueda de sinergias con el destino. Asimismo, las funciones principales de los intermediarios serían, entre otras: comercializar el destino en los mercados emisores, promover y publicitar el destino entre los mercados objetivos, y contribuir a la imagen de marca del destino.

(vi) *Gobierno supralocal*: Compuesto por las Administraciones Públicas en niveles superiores al local (regional, nacional y supranacional). Sus competencias y, por tanto, sus intereses en el ámbito de las relaciones con el resto de actores, giran en torno a: los sistemas de información turística, la promoción turística genérica, el establecimiento de sistemas educativos, la dota-

ción de servicios e infraestructuras, la operación del sistema impositivo, la legislación marco y otros acuerdos de colaboración específicos.

Uno de los aspectos más relevantes en el estudio y análisis de los agentes es la evaluación de las relaciones que podrían producirse entre ellos. Desde la perspectiva sistémica asumida por este trabajo, los diferentes actores dinamizan el destino y contribuyen a su competitividad y sostenibilidad en función de estas conexiones. Así, como se observa en la figura 2, todos los agentes del sistema turístico interactúan entre sí, y cualquier decisión en materia turística afectará en mayor o menor medida a los mismos.

**Figura 2**  
**Interrelaciones entre los agentes de un destino turístico**



Fuente. Elaboración propia.

### IV.3. Aplicando el modelo FAS

La aplicación del método FAS permite una sistematización de los elementos estructurales de un destino, facilitando, de este modo, su valoración, caracterización y posicionamiento. El modelo propone un método de evaluación de los elementos FAS para cada una de sus dimensiones, a través de un sistema de indicadores asociado. Estas medidas de valoración o indicadores adquieren un peso específico importante pues facilitan el diagnóstico y la propuesta de planes y programas concretos de actuación. Asimismo, la aplicación práctica del modelo se ve facilitada por un sistema electrónico de recogida y almacenamiento de información así como por el uso de técnicas de valoración y proyección a corto, medio y largo plazo.

A continuación se presenta un esquema sintetizado de una de las posibles aplicaciones del FAS. Dada la complejidad de la herramienta y la imposibilidad de especificar todos los posibles casos de uso, se muestran algunos ejemplos de implantación del FAS de muy sencilla interpretación.

#### IV.3.1. Análisis de atractores

El análisis de los atractores del destino permite sistematizar la evaluación de cada uno de ellos al tiempo que estratifica y posiciona a los mismos en función de los valores adquiridos en distintos indicadores. De este modo, el modelo permite: (i) incorporar y caracterizar a los atractores a través de una evaluación del estado actual de los elementos que motivan desplazamientos al

destino turístico; (ii) cuantificar y cualificar los elementos atractores del destino, permitiendo así la valoración de su potencial; (iii) estudiar los problemas y las dificultades que caracterizan a cada uno de los elementos; (iv) facilitar la adopción de medidas de acción y (v) establecer una jerarquía o prioridad para la utilización de los recursos existentes, de manera que se puedan orientar las políticas de desarrollo turístico en sus distintos niveles. Para el análisis de los atractores del destino, el método FAS establece dos fases fundamentales.

La *primera fase* consiste en la *sistematización de atributos*, esto es, la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de cada uno de los elementos del destino, incorporando en el sistema aspectos como la ubicación a través de geo-referencias. En esta fase se deben generar registros incluyendo aspectos relevantes sobre cada atractor para su posterior trato electrónico, incorporándolos a la base de datos de geo-referencias para facilitar su representación en mapas. Cuando el destino cuenta con esta información, se pasa a la fase II. Esta *segunda fase* consiste en la *evaluación de los atractores*, realizada a través de indicadores de dos aspectos: estado actual e importancia.

Los indicadores de estado (IE), muestran la capacidad de atraer y satisfacer al turista a través de aspectos relacionados con las características de la infraestructura turística asociada (señalización y señalética, servicio de información, interpretación, restauración y alojamiento, entre otros) y del estado de conservación (mantenimiento, modificaciones sufridas, conflictos de uso, accesibilidad y relación con otros recursos, entre

otros). Se propone una valoración de acuerdo a una escala de amplitud 1 a 5, donde 1 indicaría el menor nivel y 5 el máximo grado. De este modo, un atractor valorado con 1 en el conjunto de indicadores de estado, implicaría que actualmente no tiene la capacidad suficiente como para generar atracción y cubrir las expectativas de la demanda. La representación gráfica sería la que se muestra en la figura 3.

Los indicadores de importancia (II) se refieren a la capacidad de atracción turística potencial. Los criterios de evaluación siguen una escala de 1 a 5, donde la valoración de 1 implica que el recurso tiene la capacidad potencial de complementar otros recursos, la valoración 2 significa que el recurso tiene la capacidad potencial de motivar corrientes turísticas locales, la valoración 3 indica que el recurso tiene la capacidad potencial de motivar corrientes turísticas regionales, un 4 significa que el recurso tiene la capacidad potencial de convertirse en atractivo nacional y, finalmente, 5 implica que el recurso tiene la capacidad potencial de ser un atractivo internacional. De este modo, cuanto más elevada sea la

valoración mayor será el grado de atraktividad de los mismos. En este caso, la visualización gráfica sería la misma que para los indicadores de estado.

Una vez que han sido evaluados, los atractores se representarían en una matriz con cuatro cuadrantes. Estos cuadrantes serían el resultado de ubicar los atributos en un eje dividido en 5 posiciones donde en cada extremo se ubicaría la posición extrema en cuanto al estado o la importancia del atributo. El resultado de la intersección de los ejes de estado e importancia es un espacio de posibilidades donde se observa de forma gráfica la posición de los atractores en función de los dos grupos de indicadores (ver figura 4).

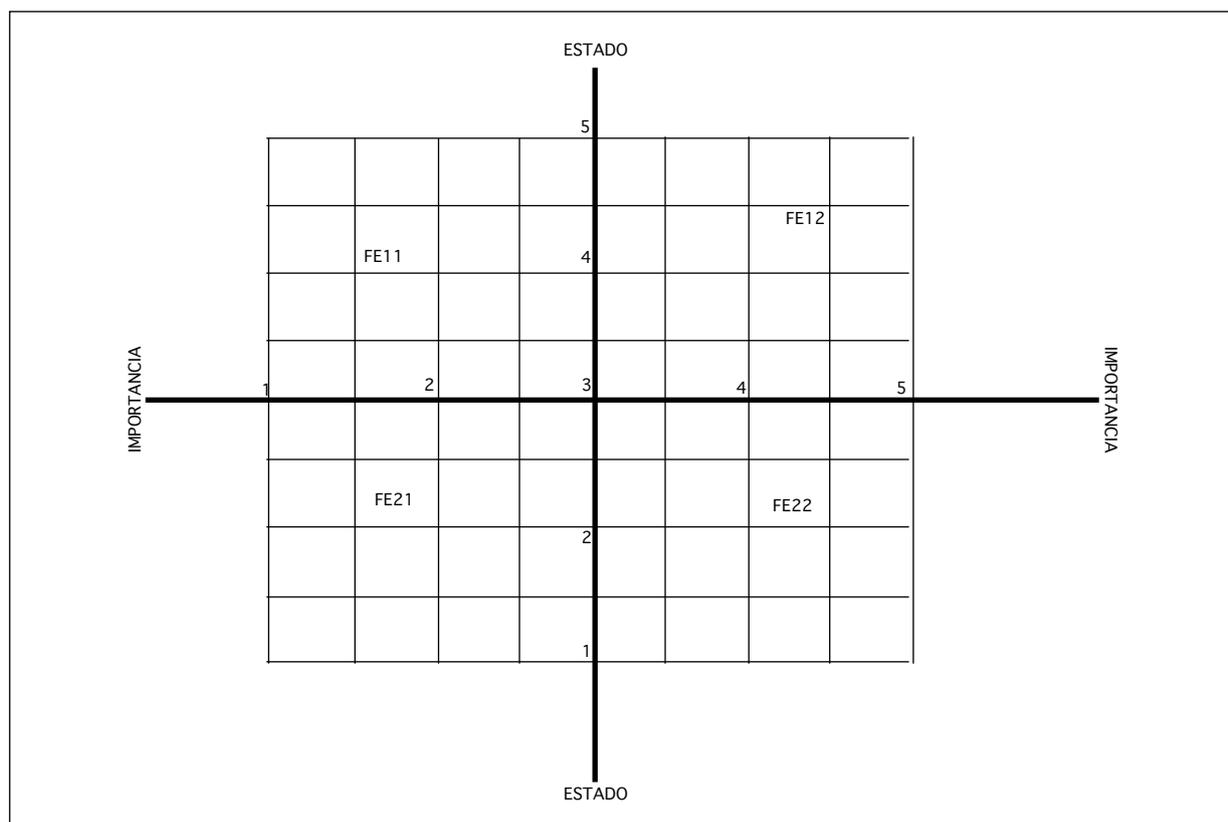
Las dimensiones correspondientes al **cuadrante FE11**, serían las de prioridad número uno para las estrategias y acciones de política turística por ser importantes pero no contar con una alta valoración en los indicadores de estado. En estos casos, se requieren actuaciones rápidas para no perder oportunidades. Las situadas en el cuadrante **FE12**, son, al igual que en el primero, de máxima relevan-

**Figura 3**  
**Eje de valoración del Estado de los Atractores**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4**  
**Matriz de los Atractores**



Fuente: Elaboración Propia.

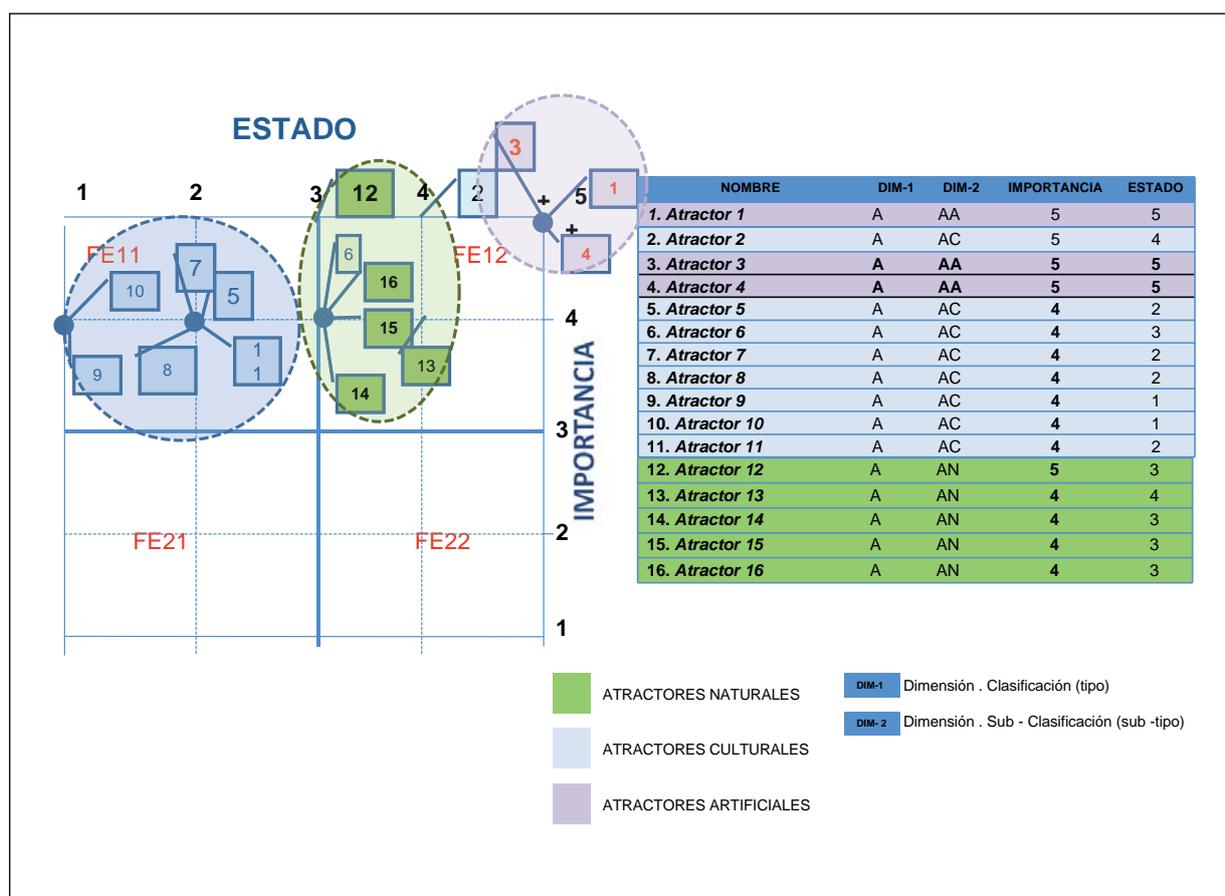
cia y prioridad para el destino por su alta capacidad de atracción. Sin embargo, en este caso, el estado es mejor, por lo que las actuaciones irían enfocadas al mantenimiento, prevención, planificación y control.

Los **cuadrantes FE21 y FE22** indican que los atractores no son demasiado importantes para el destino, i.e., no tienen la suficiente capacidad de atracción. En estos casos, dependerá del presupuesto disponi-

ble, así como de los medios técnicos, el que se lleven a cabo planes concretos en el marco de la política turística.

De este modo, el análisis de los atractores proporciona una herramienta que facilita la priorización de la acción en los principales atractivos turísticos de la zona con mayor potencial para poder ser explotados. La figura 5 muestra la representación gráfica de un caso simulado.

**Figura 5**  
**Representación gráfica de las valoraciones de atractores**  
**de un destino simulado**



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, los atractores denominados como 5, 10 y 11 serían en los que habría que centrar los proyectos y planes de acción públicos y privados por su alta importancia unida a un bajo nivel en los indicadores de estado.

#### IV.3.2. Análisis de la industria soporte

El análisis de la industria soporte se realiza desde la perspectiva de indicadores de estado (IE). Las posibilidades de desarrollo de la industria soporte se establecen en base

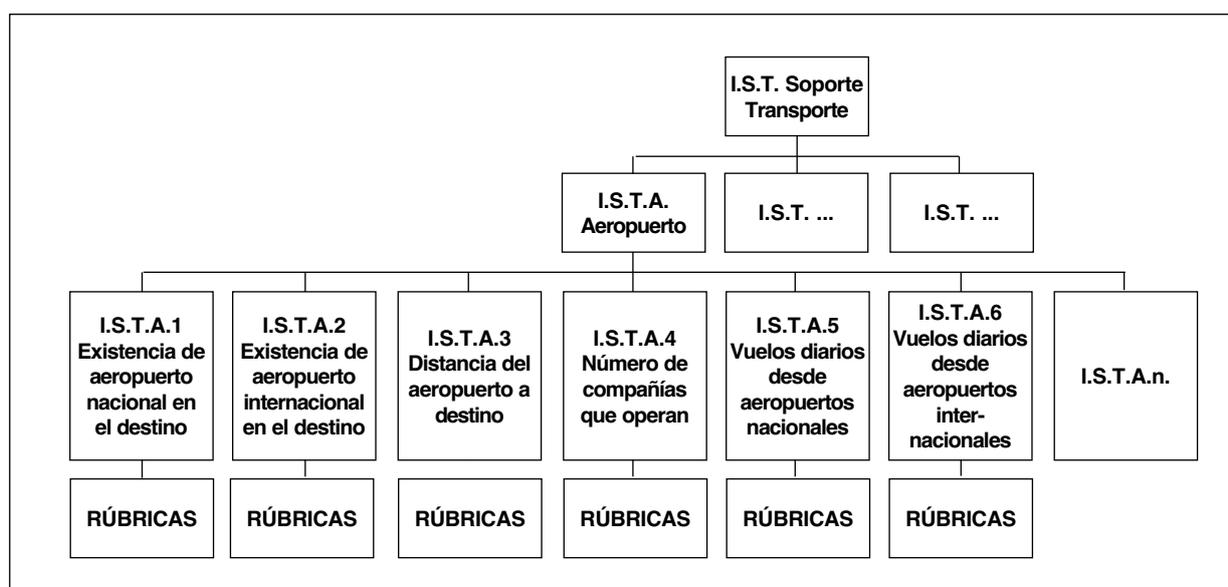
a las valoraciones de su estado actual, estableciendo una serie de recomendaciones de mejora en aquellos *ítems* con valoraciones más bajas.

La metodología de análisis de la industria soporte tiene como sustento fundamental una batería de sub-indicadores de estado incorporada en una base de datos y desarrollada para todos y cada uno de los elementos que componen la estructura de alojamiento y restauración, el sistema de transporte y los servicios complementarios. Cada sub-indicador tiene asociadas las rúbricas correspondientes para proceder a la asignación de la valoración. Además de los indicadores, se incorporan técnicas de investigación cualitativa para recoger las

percepciones de los agentes respecto a la actividad turística y sus efectos en el destino. A continuación se representa un ejemplo de un sub-indicador desagregado para la valoración de los aeropuertos como parte de la industria soporte (ver figura 6).

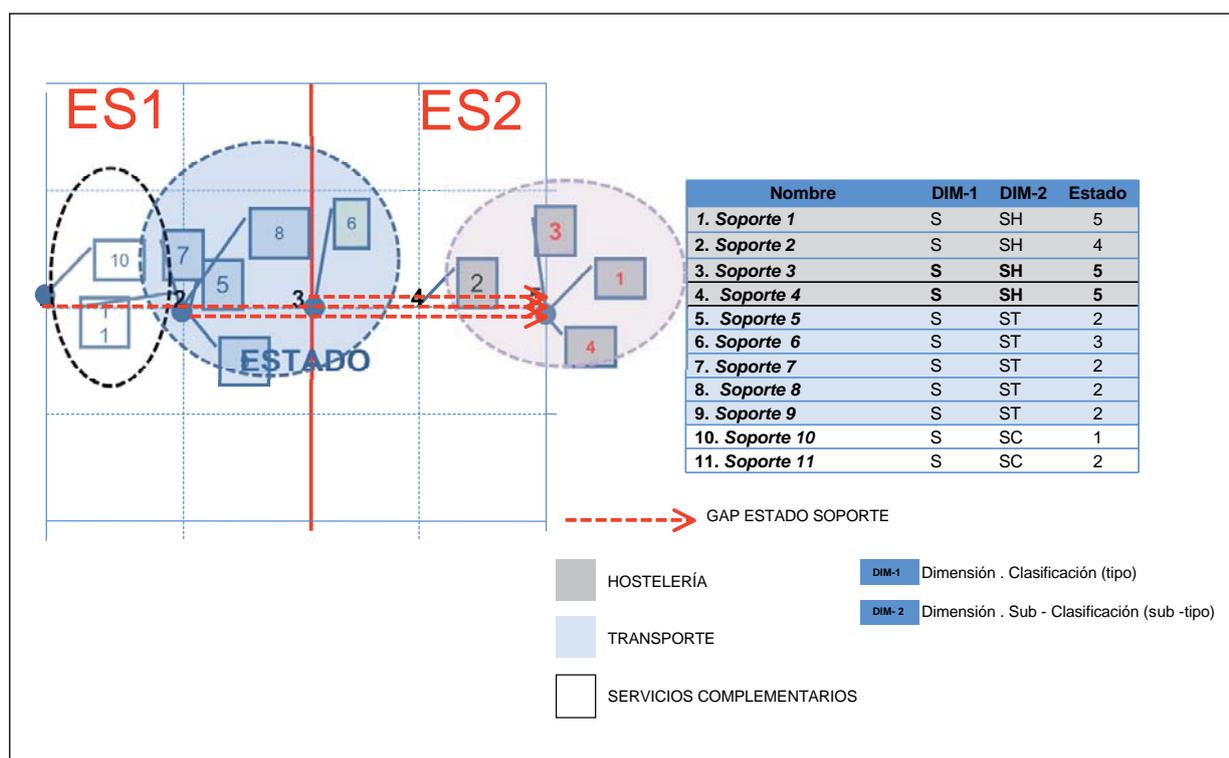
Así, la valoración de la industria soporte del destino, si se representase gráficamente, desprendería un conjunto de gráficos en los que se podría apreciar, en función de la clasificación de la industria soporte, el estado actual de la misma (valores de los sub-indicadores de estado) y por tanto, la brecha de calidad existente. La figura 7 muestra un caso simulado de la representación de 11 elementos de la industria soporte evaluados de antemano a través de los indicadores de estado.

**Figura 6**  
**Ejemplo de indicadores de estado industria soporte**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7**  
**Representación gráfica de las valoraciones a través de indicadores de estado de la industria soporte de un destino simulado**



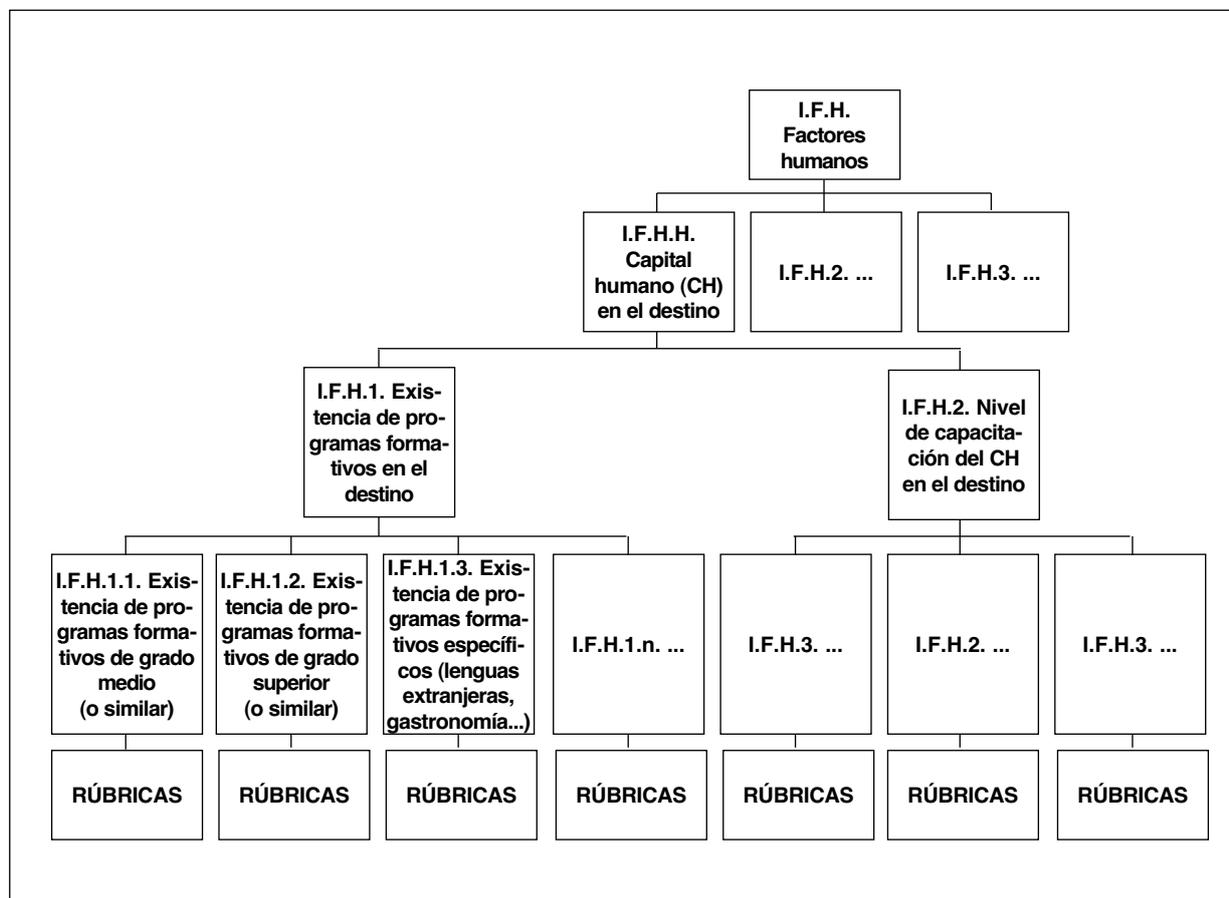
Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el sistema posiciona la valoración actual de la industria soporte en dos cuadrantes (ES1 y ES2) y permite conocer la situación global del destino por tipología de elemento. Los elementos 10 y 11 habrían de ser, por su urgencia en cuanto a la mejora de su estado, los que primero se incorporasen a planes y proyectos de actuación.

#### IV.3.2. Análisis de los factores

Los factores del destino se han definido como los factores de producción tradicionales, en forma de tierra, trabajo y capital. Al igual que con la industria soporte, la valoración de los factores se realiza por medio de una batería de indicadores de estado incluida en una base de datos y a través de la aplicación de técnicas de investigación cualitativas (ver figura 8).

**Figura 8**  
**Ejemplos de indicadores de estado de los factores**



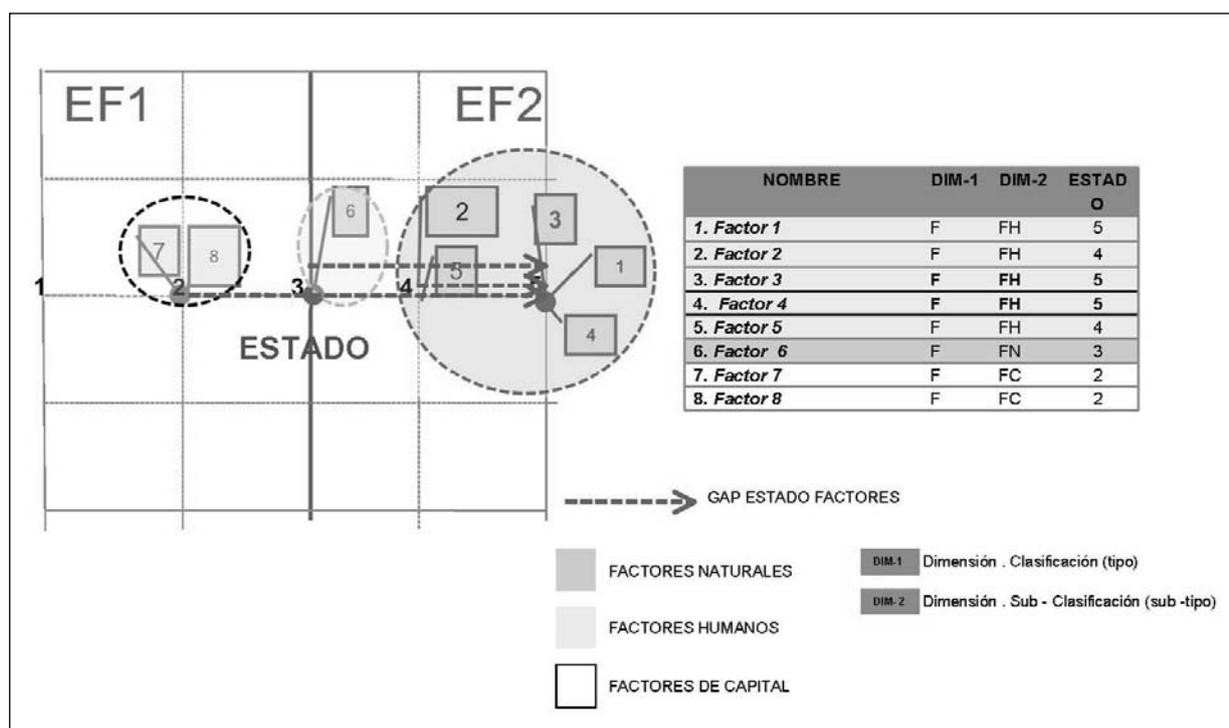
Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en los dos casos anteriores, los indicadores generan unos gráficos que permiten posicionar los factores del destino según las valoraciones otorgadas. A modo de ejemplo, puede observarse en la figura 9 una representación de 8 factores.

Finalmente, los resultados del análisis de

los elementos del destino, tras la valoración y ponderación de los atractores, la industria soporte y los factores, desprenderían gráficamente una representación tridimensional del estado de cada uno de los atributos de un destino concreto (ver figura 10). Fruto de este estudio, se lograría posicionar a un destino turístico respecto de los demás.

**Figura 9**  
**Representación gráfica de las valoraciones a través de indicadores de estado de los factores de un destino simulado**



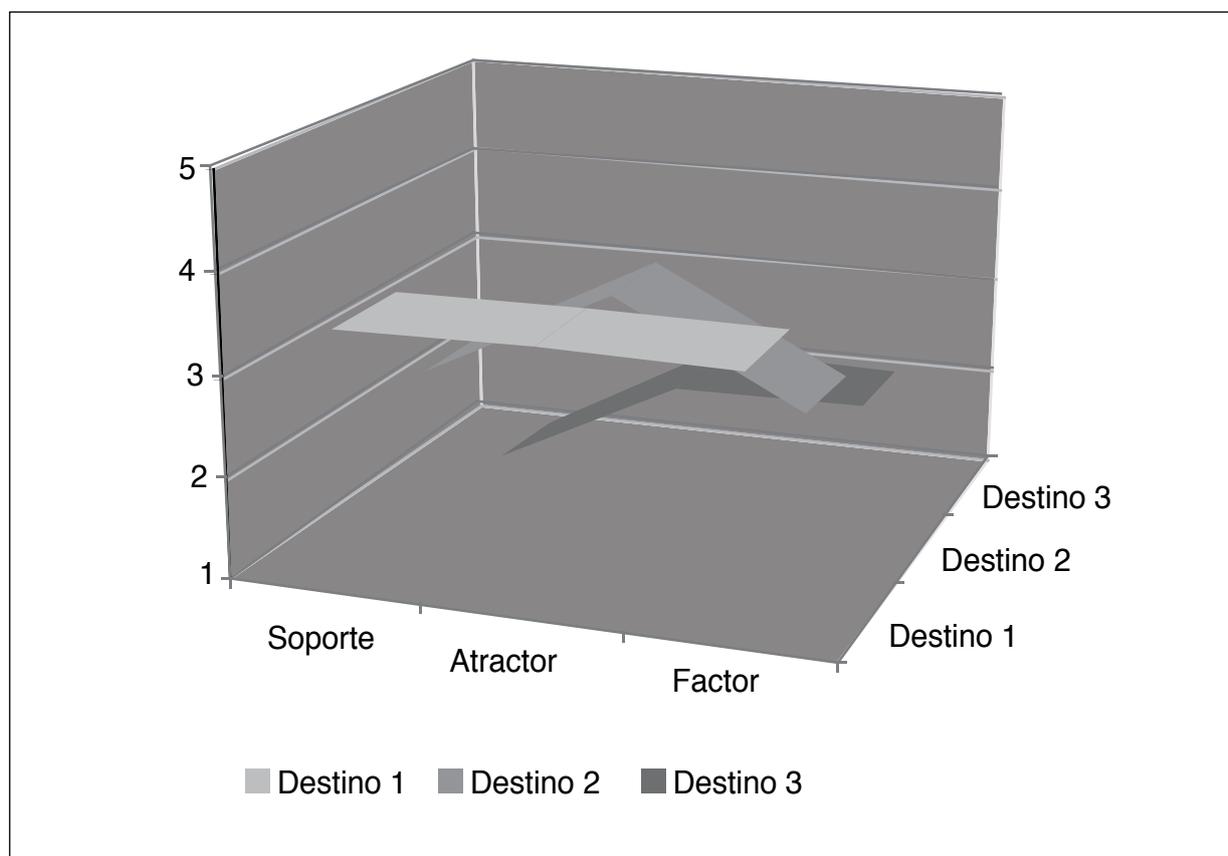
Fuente: Elaboración propia.

#### IV.3.4. Análisis de las relaciones entre agentes

La competitividad de un destino turístico ha de incorporar la capacidad de actuación de los agentes que lo componen. En este sentido, el modelo FAS ha de hacer referencia no sólo a los agentes sino también a las relaciones que, en el marco del sistema, se producen entre los distintos grupos de interés. Así, como se muestra en los cuadros 4 y 5, las principales relaciones que se pro-

ducen entre los agentes implicados en la toma de decisiones de un destino, pueden clasificarse como relaciones internas o externas al destino. En este sentido, las relaciones internas serían aquellas que se producen dentro del destino turístico, es decir, las que se establecen entre el sector privado empresarial, el gobierno local, y los residentes/sociedad civil (agentes internos del destino). Las relaciones externas, por su lado, son aquellas que se producen entre los agentes externos al destino (turistas, gobier-

**Figura 10**  
**Ejemplo de representación gráfica de las valoraciones de atractores, factores e industria soporte de destinos simulados**



Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2002b).

no regional/nacional/supra-nacional y otros agentes externos) y el propio destino como un todo.

A pesar de la importancia extrema que se ha otorgado tradicionalmente a los programas de promoción y distribución en la política turística, las interrelaciones que se producen entre los agentes internos del destino son de mayor importancia para configurar

la estrategia de posicionamiento y la gestión de la competitividad. Si bien la gestión de las relaciones con los agentes exógenos del FAS es a la postre prioritaria, es fundamental controlar las reglas del juego (institucionales o no) que delimitan las posibilidades de interrelación entre agentes internos y que definen el conjunto y distribución de beneficios resultantes de la competitividad y sostenibilidad del destino.

**Cuadro 4**  
**Relaciones más relevantes para los agentes internos de un destino turístico**

<b>Gobierno local</b>	<b>Residentes/ Fuerza laboral</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Gobierno supralocal</b>	<b>Competencia/ Tour operadores</b>	<b>Clientes/ Turistas</b>
Fiscalidad	X	X	X	X	X
Regulación oferta lingüística		X	X	X	X
Coordinación público privada		X	X	X	X
Dotación de servicios e infraestructuras	X	X		X	X
Promoción turística		X		X	X
Empleo	X		X		
Formación	X	X			X
Concienciación y participación de la población local en la actividad turística	X	X			X

<b>Empresarios</b>	<b>Residentes/ Fuerza laboral</b>	<b>Gobierno local</b>	<b>Gobierno supralocal</b>	<b>Competencia/ Tour operadores</b>	<b>Clientes/ Turistas</b>
Gestión de su actividad en base a las necesidades del mercado		X	X	X	X
Participación en la coordinación de actividades con otros gestores		X		X	X
Generación de empleo y condiciones laborales	X	X	X		
Formación del personal en materia turística	X	X	X	X	X

<b>Residentes/Fuerza laboral</b>	<b>Clientes/ Turistas</b>	<b>Gobierno local</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Gobierno supralocal</b>	<b>Competencia/ Tour operadores</b>
Participación, a través de los sindicatos y otras organizaciones, en la toma de decisiones		X	X		
Actitud hacia el turismo	X	X	X	X	
Grupo de presión	X	x	X	X	X
Desempeño de tareas profesionales	X	X	X		X
Participación en las formaciones ofertadas	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2002b).

Los agentes externos interactúan con los internos en distintos ámbitos relevantes para la gestión y planificación de los destinos turísticos. A pesar de que desde la política turística no se tiene el control total de

las acciones de los citados actores, sí pueden manejarse mecanismos de cooperación que resulten exitosos en referencia al manejo de los elementos del FAS o componentes estructurales del sistema (ver cuadro 5).

**Cuadro 5**  
**Relaciones más relevantes para los agentes externos de un destino turístico**

<b>Gobierno supralocal</b>	<b>Residentes/ Fuerza laboral</b>	<b>Gobierno local</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Competencia/ Tour operadores</b>	<b>Clientes/ Turistas</b>
Sistemas de información turística			X	X	X
Promoción turística genérica		X	X	X	X
Establecimiento de sistemas educativos	X	X	X	X	X
Dotación de infraestructuras	X	X	X	X	X
Operación del sistema impositivo	X	X	X		
Acuerdos de colaboración		X	X	X	
Legislación marco	X	X	X	X	X

<b>Competencia/Touroperadores</b>	<b>Residentes/ Fuerza laboral</b>	<b>Gobierno local</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Gobierno supralocal</b>	<b>Clientes/ Turistas</b>
Captación mismo mercado objetivo (COMP)	X	X	X	X	X
Cooperación con destino, creación de sinergias (COMP)		X	X		
Comercialización del destino en mercados emisores	X	X	X	X	X
Promoción y publicitación del destino entre los mercados objetivos		X	X		X
Contribución a la imagen de marca del destino		X	X		X

<b>Clientes/Turistas</b>	<b>Residentes/ Fuerza laboral</b>	<b>Gobierno local</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Gobierno supralocal</b>	<b>Competencia/ Tour operadores</b>
Consumo turístico (fomentar/desincentivar dimensiones FAS)	X	X	X	X	X
Código de conducta	X	X	X	X	X
Promoción boca-oreja del destino	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2002b).

Si bien la política turística tiene campo de acción en la sostenibilidad y potenciación de los elementos estructurales del destino, es en el ámbito de actuación relacional donde se pueden lograr los mayores resultados –directos sobre la dinámica competitiva del sistema y más indirectos sobre la estructura del mismo–. Así, la política turística debe fundamentar sus estrategias y planes en las redes de agentes que interactúan.

Aparece pues como tarea cada vez más relevante –*vis-à-vis* la creciente importancia transversal de las políticas turísticas (hasta hace poco esencialmente sectoriales)– el formalizar reglas de juego (e instituciones donde fuera necesario) que potencien la gobernanza turística altamente participativa como opción más adecuada para la toma e implementación de decisiones en el marco del modelo FAS.

## V. CONCLUSIONES

Los destinos turísticos, desde una perspectiva holística, son sistemas formados por elementos estructurales (factores productivos/recursos, atractores/motivadores de demanda y sistemas/infraestructuras de apoyo) y activados por procesos dinámicos y relacionales (innovación y decisiones tomadas por agentes y sus conexiones). Los límites de los destinos están determinados por las fronteras político-administrativas y por las interrelaciones entre los agentes, independientemente de la ubicación física de cada uno, lo que explica que los destinos turísticos se encuentren en constante proceso de cambio y adaptación. En los destinos, a través de las interrelaciones, se facilita el acceso a los recursos demandados por los agentes, de manera que se reducen los costes de adquisición, se motiva el intercambio de información para la toma de decisiones, y se fomenta la creación de proyectos de efectos sinérgicos en el entorno.

A pesar de que existen diversas y valiosas aportaciones sobre modelos de destinos turísticos, muchas son aproximaciones excesivamente parciales a la compleja realidad que encierran. Las últimas propuestas de estructura y modelización de los destinos adoptan una perspectiva de sistema y, en muchas ocasiones, incluyen las redes existentes en los destinos como elementos fundamentales de los mismos. El modelo FAS se clasifica dentro de este último grupo de propuestas, ya que considera tanto los aspectos dinámicos de un destino (agentes y sus relaciones) como las bases estructurales o físicas de un modo integrado.

El modelo FAS, presentado de modo sintético en este trabajo, proporciona una metodología analítica y de valoración aplicable al ámbito de los destinos turísticos. Su aplicación práctica durante los últimos años ha generado resultados positivos por su doble acercamiento a la realidad del sistema turístico.

Por un lado, la visión estructural de los destinos permite el estudio y análisis de sus ventajas comparativas, así como la posibilidad de clasificar los destinos con base a su dotación inicial de factores, productos e industrias de apoyo, y agruparlos homogéneamente. Ello, a su vez, facilita el diseño de las estrategias competitivas y de posicionamiento de los destinos, ya que el método FAS permite la clasificación de los mismos en grupos homogéneos. A su vez, esta clasificación de los destinos posibilita un mayor conocimiento de la competencia y de las estrategias a seguir con los clientes existentes y potenciales. De este modo, el modelo FAS crea una hoja de ruta para la toma de decisiones de cara a convertir las ventajas comparativas en competitivas.

La apreciación estructural de los destinos del modelo FAS se complementa con la visión dinámica de los mismos, lo que incluye el análisis de los agentes endógenos y exógenos (clientes, destinos competidores e instituciones supralocales) del destino –sin olvidar el entorno de conocimiento, que posibilita la innovación tecnológica e institucional–. La caracterización de la dinámica de los agentes de un destino potencia la comprensión y el análisis del comportamiento optimizador de los diferentes actores y permite el establecimiento

de relaciones causa-efecto y la identificación de las variables relevantes más significativas.

Por todo ello, el modelo FAS permite el diseño de estrategias y políticas de gestión competitiva de un destino así como la evaluación de los impactos y efectos de las mismas. Puede contribuir además a la formulación de una gobernanza altamente participativa, proporcionando un marco conceptual de relativa fácil comprensión en el que pueden actuar los agentes del destino. Este marco facilita y optimiza el diseño y aplicación de programas y acciones en términos de mayor transparencia. La aplicación del modelo permite también una mayor sistematización de los contenidos de la política turística.

En resumen, el modelo FAS contribuye al análisis de los destinos turísticos, a la adopción de marcos teórico-prácticos de política turística, y a la implementación de los programas, proyectos, medidas y acciones que de todo ello se derivan. Es importante destacar que el modelo FAS puede facilitar la puesta en marcha y funcionamiento posterior de instituciones de gobernanza del turismo, por sus aportaciones concretas en el logro de: (i) un marco lógico de comprensión y análisis del funcionamiento del destino y su posicionamiento estratégico frente a destinos competidores; (ii) un entendimiento de las posibilidades de la política turística por la mayoría de los agentes; y (iii) el fomento y facilitación de procedimientos de gobernanza del destino turístico que permitan un alto grado de participación de esos agentes y una optimización de su comportamiento agregado/com-

plejo *vis-à-vis* los objetivos sectoriales y transversales de la política turística en ese destino.

## BIBLIOGRAFÍA

- BAGGIO, R. y SCOTT (2007). *What network analysis of the www can tell us about the organization on tourism destination*. Papel presentado en el CAUTHE, Sydney.
- BAGGIO, R.; SCOTT, N., y COOPER, C. (2010). «Network Science; A review focused on tourism», *Annals of Tourism Research*, vol. 37, n.º 3. pp. 802-827.
- BALAGUÉ, J. y BRUALLA, P. (2001). *La Planificación del destino turístico en el siglo XXI*. Cap. 8: «La gestión eficaz de un destino turístico del siglo XXI», Barcelona, Educativ.
- BARRADO, D. A. (2004). «El concepto de destino turístico: una aproximación geográfico-territorial», *Estudios Turísticos*, n.º 160, pp. 45-68.
- BERTALANFFY, L. (1972). *Perspectivas en la teoría general de sistemas en tendencias en la teoría general de sistemas* (G. J. Klir, ed.), Madrid, Alianza Universidad.
- BERTALANFFY, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas: Fundamento, desarrollo y aplicaciones*, Madrid, Fondo Cultural Económico.
- BRAMWELL, B. y LANE, B. (1999). «Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 7, pp. 179-181.
- BRAMWELL, B. (2006). «Actors, power and discourses of growth limits». *Annals of Tourism Research*, vol. 33, pp. 957-978.
- BUCKLEY, W. (1968). *Modern Systems Research for the Behavioural Scientist*, Chicago, Aldine Publishing Company.

- BUHALIS, D. (2000). «Marketing the competitive destination of the future», *Tourism Management*, vol. 21, pp. 97-116.
- BULL, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*, Madrid, Alianza Económica.
- BUTLER, R. W. (1980). «The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources», *Canadian Geographers*, vol. 24, pp. 5-12.
- CAMPBELL, C. K. (1967). «An Approach to Research in Recreational Geography», *Occasional Papers*, n.º 7. University of British Columbia, Vancouver: Department of Geography.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; GILBERT, D., y WANHILL, S. (1998). *Tourism Principles and Practices*, Nueva York, Longman.
- COREAN, L., y GAROFALO, G. (2008). *Chaos in the Tourism Industry*. Munich Personal RePEc Archive. University of Tuscia in Viterbo - Department Distateq.
- COSTA, C. et al. (2008). «The Benefits of Networks for Small and Medium Sized Tourism Enterprises», *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*. Channel View Publications, Toronto, pp. 96-114.
- DE ARAUJO, L. M., y BRAMWELL, B. (2002). «Partnership and regional tourism in Brazil», *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n.º 4, pp. 1138-1164.
- DREDGE, D. (1999). «Destination Place Planning and Design», *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n.º 4, pp. 772-791.
- DREDGE, D. (2004). «Policy networks and the local organization of tourism», *Tourism Management*, vol. 27, pp. 269-280.
- DREDGE, D. (2005). *Policy networks, innovation and capacity building in the local organization of tourism* en Regional Case Studies in Tourism (D. Carson, J. Macbeth, eds.). CRC for Sustainable Tourism. Southern Cross University, pp. 61-68.
- DREDGE, D. (2006a). «Networks, conflict and collaborative communities», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, n.º 6, pp. 562-581.
- DREDGE, D. (2006b). «Policy networks and the local organisation of tourism», *Tourism Management*, n.º 27, pp. 269-280.
- DREDGE, D. y PFORR, C. (2008). *Policy Networks and Tourism Governance in Network. en Analysis and Tourism. From Theory to Practice* (N. Scott, R. Baggio y C. Cooper Channel View, eds.), Toronto, pp. 123-145.
- DWYER, L. y KIM, C. (2003). «Destination Competitiveness: determinants and indicators», *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n.º 5, pp. 369-414.
- DWYER, L.; FORSYTH, P., y SUPR, R. (2004). «Evaluating tourism's economic effects: new and old approaches», *Tourism Management*, vol. 25, pp. 307-317.
- DWYER, L.; EDWARDS, D.; MISTILIS, N.; ROMAN, C., y SCOTT, N. (2009). «Destination and enterprise management for a tourism future», *Tourism Management*, n.º 30, pp. 63-74.
- ECHTNER, C. y RITCHIE, J. (1993). «The Measurement of Destination Image. An Empirical Assesment», *Journal of Travel Research*, vol. 31, n.º 4, pp. 3-13.
- ECHTNER, C., y RITCHIE, J. (2003). «The Meaning and Measurement of Destination Image», *Journal of Tourism Studies*, vol 14, n.º 1, pp. 37-48.
- ESTEVE SECALL, R. (2003). *La competitividad de las zonas turísticas*. Comunicación para el Congreso. <http://bibemp2.us.es/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/economia%20del%20turismo/>.
- ESTEVE SECALL, R. (2003). «La competitividad de las zonas turísticas». Comunicación presentada

- en el XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, ESADE- Barcelona, 3 y 4 de Abril. [http://www.esade.edu/cedit2003/cast/est\\_papsen.htm](http://www.esade.edu/cedit2003/cast/est_papsen.htm) (05.04.06)
- FARRELL, B. H., y TWINING-WARD, L. (2004). «Reconceptualizing Tourism», *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n.º 2, 274-295.
- FAYOS-SOLÀ, E. (1994). «Competitividad y calidad en la nueva era del turismo», *Estudios Turísticos*, n.º 23, 5-10.
- FAYOS-SOLÀ, E. (1996). «Tourism Policy: A mid-summer night's vision», *Tourism Management*, vol. 3, pp. 405-12.
- FAYOS-SOLÀ, E., y PEDRO, A. (2001). «Globalization, national tourism policy and international organizations: No State, no tourism. The need for governmental and intergovernmental organizations in the new age of tourism», en *Tourism in the Age of Globalization* (S. Wahab y C. Cooper, eds.), Londres, Routledge.
- FAYOS-SOLÀ, E.; GARCÍA, P. y MOREDA, A. (2002). «A modest proposal on the tourism policy and destination management research programme», *TedQual*, vol. 5, pp 21-25.
- FAYOS-SOLÀ, E.; FUENTES, L. y MUÑOZ, A. (2003). «Estructura y funcionamiento de los destinos turísticos: El modelo FAS», *Papeles OMT*, Madrid, OMT.
- FAYOS-SOLÀ, E., y JAFARI, J. (eds.) (2010). *Cambio Climático y Turismo*, Valencia, PUV. Universidad de Valencia.
- FAYOS-SOLÀ, E.; MUÑOZ, A., y FUENTES, L. (2011). «Tourism as an instrument for development», *UNWTO Algarve Forum, Tourism and Science: Bridging Theory and Practice*. Universidad del Algarve.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1990). *Teoría Económica del Turismo*, Alianza Editorial de Textos. Madrid.
- FUENTES, L., y MUÑOZ, A. (2004). «La Teoría del Caos, una alternativa a la modelización de destinos turísticos», *Revista de Economía, Sociedad, Turismo y Medio Ambiente*, n.º 1, pp. 35-45.
- FUENTES, L. y MUÑOZ, A. (2007). «Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la Comunidad Andina: Un nuevo reto en las relaciones UE-CAN», *Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios)*, vol. enero-abril, n.º 59, pp.99-119.
- FUENTES, L. (2009). *Modelo de análisis de los destinos turísticos: recursos tangibles, intangibles y capital intelectual*. Tesis doctoral. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- FYALL, A. et al. (2000). «Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways en Global Alliances», en *Tourism and Hospitality Management* (J. C. Crofts, D. Buhalis y R. March, eds.), Nueva York. Haworth Press, Inc, pp. 89-112.
- GEE, C., y FAYOS-SOLÀ, E. (eds.) (1997). *International Tourism: A global perspective*, UNWTO.
- GRÖNROOS, C. (1995). «Relationship Marketing: The strategic Continuum», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, pp. 252-254.
- GUNN, C. A. (1965). *A Concept for Design of a Tourism- Recreation Region*. Mason, MI: Bj Press.
- GUNN, C. A. (1972). *Vacation scape: Designing Tourist Regions*, Austin, Bureau of Business.
- GUNN, C. A. (1979), *Tourism Planning*, Nueva York, Crane Russak Research. University of Texas.
- GUNN, C. A. (1982). «Destination zone fallacies and half-truths», *Tourism Managment*, diciembre 1982, pp. 263-269
- GUNN, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing tourist regions*, 2.ª ed, Nueva York, Van Nostrand Reinhold.

- GUNN, C. A. (1993). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. 3rd. Ed. New Cork. Taylor & Francis.
- GUNN, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Nueva York, Taylor & Francis.
- HALL, C.M. (2000a). «Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective», *Tourism Collaboration and partnership: politics, practice and sustainability* (Clevedon, ed.), UK., pp. 143-159.
- HALL, C. M. (2000b). *Tourism Planning, Policies, Processes and Relationships*, Essex, Prentice Hall.
- HALL, R. (1992). «The Strategic Analysis of Intangible Resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HALL, R. (1993). «Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- HALME, M. (2001). «Learning for Sustainable Development in Tourism Networks», *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, pp. 100-114.
- HARDY, A. L. y BEETON, R. J. S. (2001). «Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for More than Average Outcomes», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 9, n.º 3, pp. 168-192.
- HEATH, E. (2003). «Towards a model to enhance Africa's sustainable tourism competitiveness», *Australian Tourism and Hospitality Research Conference*, febrero, pp. 123-145.
- HU, Y., y RITCHIE, J. R. B. (1993). «Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach», *Journal of Travel Research*, vol. 5, pp. 25-34.
- KELLER P. (2000). «Destination Marketing: Strategic area as inquiry», *From Destination to Destination Marketing and Management* (M. Manente y M. Cerato, eds.), Venecia, Libreria Editrice Cafoscarini.
- KO, T. G. (2001). «Assesing progress of tourism sustainability», *Annals of Toruism Research*, n.º 28 (3), pp. 817-820.
- KO, T. G. (2002). «Assessing Sustainability of Tourism Destinations: Development of a Methodology based on stake holder inputs». Unpublished PhD Thesis. School of Leisure, Sport and Tourism, Faculty of Business, Australia. University of Technology of Sidney.
- KO, T. G. (2005). «Development of a Tourism Sustainability assessment procedure: a conceptual approach», *Tourism Management*, n.º 26, pp. 431-445.
- LEIPER, N. (1990). «Tourist Attraction Systems», *Annals of Tourism Research*, vol. 17, pp. 367-384.
- LEIPER, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne, RMIT Press.
- LUE, C.; CROMPTON, J., y FESENMAIER, D. (1993). «Conceptualization of Multidestination Pleasure Trips», *Annals of Tourism Research*, vol. 20, pp. 289-301.
- MCKERCHER, B. (1999). «A chaos approach to tourism», *Tourism Management*, vol. 20, pp. 425-434.
- MILL, R. C., y MORRISON, A. M. (1985). *The Tourism System*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- MIOSSEC, J. M. (1976). «Elements pour une Theorie de l'Espace Touristique», *Les Cahiers du Tourisme*, C-36 CHET, Aix-en-Provence: CHET.
- MIOSSEC, J. M. (1977). «Un Model de l'Espace Touristique», *L'Espace Geographique*, vol. 6, pp. 41-48.

- MUÑOZ, A. (2008). «Fomento institucional de la cooperación público-privada como factor clave del desarrollo turístico», *Segundo Congreso internacional de Turismo y Desarrollo*. EUMED.
- MUÑOZ, A. (2009). *Modelo de evaluación relacional para sistemas turísticos. Una propuesta de análisis del capital social en destinos*. Tesis doctoral, Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
- NOVELLI, M.; SCHMITZ, B., y SPENCER, T. (2006). «Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience», *Tourism Management*, vol. 27, pp. 1141-1152.
- OMT (2001a). *Cooperación entre los Sectores Público y Privado. Para una mayor competitividad del turismo*, Madrid, OMT.
- OMT (2001b). *Modelo FAS*. Documento interno de trabajo. Grupo de investigación DMS.
- OMT (2002a). *Criterios de determinación de arquetipos de destinos turísticos*. Proyecto ComTur. Documento de trabajo. Grupo de investigación DMS.
- OMT (2002b). *Informe Think Tank en Gestión de Destinos Turísticos*. Proyecto ComTur. Documento de trabajo. Grupo de investigación DMS.
- OMT (2002c). *Marco Conceptual de los Destinos Turísticos*. Proyecto ComTur. Documento de trabajo. Grupo de investigación DMS.
- OPPERMAN, M. (1993). «Tourism Space in Developing Countries». *Annals of Tourism Research*, vol. 20, pp. 535-560.
- PAULOVICH, K. (2002). «The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand», *Tourism Management*, vol. 24, pp. 203-216.
- PEARCE, D. G. (1989). *Tourist development*, Nueva York, Longman.
- PECHLANER, H. (2001). «Il futuro delle Alpi come destinazione. Le sfide di una collaborazione alpina sovraregionale», *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile* (M. Franch. Giappichelli, eds.), Turín.
- PFORR, C. (2006). «Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study», *Annals of Tourism Research*, vol. 33, pp. 87-108.
- PLOG, S. (1973). «Why Destination Rise and Fall in Popularity». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 14(4), pp.13-16.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, The Free Press.
- PORTER, M. (1984). *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.
- PORTER, M. (1987). «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business*, vol. 7, pp.43-59.
- PORTER, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press.
- PORTER, M. (1991). «Towards a dynamic theory of strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- PORTER, M. (1998). «Clusters and the new economics of competition», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 19-38.
- PRESENZA, A. (2005). «The performance of a tourism destination. Who manages the destination? Who plays the audit role?», *XIV International Leisure and Tourism Symposium ESADE*, mayo 2005.
- RAJOTTE, F. (1975) «The different travel patterns and spatial framework of recreation and tourism». *Tourism as a Factor in National and Regional Development*. IGU Working Group on the Geography of Tourism and Recreation. Trent Universit. Canada. Citado en Getz (1986) y en Dredge (1999).

- RAPPORT et al. (1998). *Ecosystem Health*. Oxford: Blackwell Science.
- RAPPORT et al. (2000). «Restoring the health of the earth's ecosystems: A new Challenge for the earth science», *Episodes*, vol. 23, n.º 1, pp. 12-19.
- RAWLS, J. (1971) *A Theory of Justice*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. Trad. cast.: Teoría de la justicia, México: FCE, 1978.
- REID, D. G. (2003). *Tourism, Globalization and Development*, Londres, Pluto Press.
- RITCHIE, J. R. B. y CROUCH, G. I. (1993). «Competitiveness in International Tourism: A Framework for understanding and analysis». *Proceedings of the 43<sup>rd</sup> Congress of the association internationale d'experts scientifique du tourisme*, San Carlos de Bariloche, Argentina, October 17-23
- RUSSELL, R., y FAULKNER, B. (1999). «Movers and shakers: chaos makers in tourism development», *Tourism Management*, vol. 20, n.º 4, pp. 411-423.
- RUSSELL, R. (2006). «Chaos theory and managerial approaches», *Tourism Dynamics, Challenges and Tools: Present and Future Issues* (D. Buhalis y C. Costa, eds.), Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 108-115.
- RUSSO, A. P., y SEGRE, G. (2009). «Destination Models and Property Regimes», *Annals of Tourism Research*, vol. 36, n.º 4, pp. 587-606.
- SANCHO, A. et al. (2001). *Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos*, Valencia, ENE.
- SAUTTER, E. T., y LEISEN, B. (1999). «Managing stakeholders: A tourism planning model», *Annals of Tourism Research*, 1, n.º 1, pp. 101-119.
- SCOTT, N.; COOPER, C., y BAGGIO, R. (2007). «Destination Networks: Four Australian cases», *Annals of Tourism Research*, vol. 35, n.º 1, pp. 169-188.
- SCOTT, N.; BAGGIO, R., y COOPER, C. (2008). *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*, Valencia, Channel View Publications.
- SELIN, S., y CHAVEZ, D. (1995). «Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model», *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n.º 4, pp. 844-856.
- SELIN, S. (1999). «Developing a Typology of sustainable Tourism Partnerships», *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 7, n.º 3-4, pp. 260-273.
- SHEEHAN, L. R., y RITCHIE, J. R. B. (2005). «Destination stakeholders: Exploring identity and salience», *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n.º 3, pp. 711-735.
- SMITH, V., y EADINGTON, W. (1992). *Tourism Alternatives: Potentials and Problems in the Development of Tourism*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- STANSFIELD, C. A., y RICKERT, J. E. (1970). «The Recreational Business District», *Journal of Leisure Research*, vol. 2, pp. 213-225.
- TAMMA, M. (2001). «Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta», *Destination management: alla ricerca di una soluzione possibile*, Turín, M. Franch. Giappichelli.
- VERA, J. F. (1997). *Análisis territorial del turismo*, Madrid, Ariel.
- VERA, J. F. (dir.) (2001). *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: Propuestas para la creación de un sistema de indicadores*, Alicante, Instituto Universitario de Geografía.
- VERA REBOLLO, J. F., e IVARS BAI DAL, J. A. (2003). *Sistema de indicadores aplicado a la planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible en experiencias públicas y privadas en el*

*desarrollo de un modelo de turismo sostenible*  
(Luis Valdés Peláez y Jose Manuel Pérez Fernández, eds.), Alicante.

(3) La definición de destino de Pearce (1989) es la de destino como una amalgama de productos y servicios disponibles en una localización determinada y capaces de atraer visitantes desde cualquier lugar de origen.

## **NOTAS**

(1) Definiciones físicas o desde la perspectiva de la oferta.

(2) Definiciones psicológicas o desde la perspectiva de la demanda.

(4) Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd y Wanhill (1998) definen destino turístico como «Concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas».