

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y RENOVACIÓN DE ESPACIOS URBANOS EN DESTINOS CULTURALES: EL CASO DE SEVILLA

Manuel Rey Moreno. Facultad de Turismo y Finanzas (Universidad de Sevilla). Avda.

San Francisco Javier, s/n, 41018. Sevilla. 954551657. mrmoreno@us.es

Ana López Fernández. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología (UNED). C/ Obispo

Trejo, s/n. 28040. Madrid. 625151877. alopez499@alumno.uned.es

RESUMEN

La pérdida de competitividad de algunos destinos culturales consolidados les ha obligado a plantear el reforzamiento de los atractivos de su oferta de un modo integral, donde lo determinante no sólo es renovar el conjunto de productos del destino, sino realzar de un modo global las condiciones del escenario territorial en que el visitante disfruta su experiencia, y los atributos ambientales y paisajísticos que conforman el espacio turístico. El presente trabajo describe las acciones emprendidas por los responsables turísticos y urbanísticos de la ciudad de Sevilla durante la primera década del siglo XXI para conseguir la renovación de un destino ya maduro, estructuradas en torno al principio de orientación al mercado, autenticidad y sostenibilidad, como elementos clave en la búsqueda de fórmulas que incorporen valor a su oferta turística.

ABSTRACT

On purpose to solve the loss of competitiveness of some consolidated cultural tourism destinations, it's necessary thinking in a depth strategic way with the aim to help in their progressive repositioning making-process. Improving competitiveness implies acting and understanding on the reinforcement of the main tourism's appeals as a hole, not only in the renewal of the set of tourism destination's product or services, but enhance the global conditions of territorial stage in which visitor enjoys his experience. The paper shows the policy developed by touristic and town-planning policymaker in Seville during the first decade of the 21st century. The making process was grounded on the strategic management principles of market orientation, authenticity and sustainability as the key elements in seeking tools that allow to add value to its tourist offer.

ÁREA. ECONOMÍA-EMPRESA (Orientación al Mercado y Destinos Turísticos)

KEY WORDS. Orientación al mercado, Turismo Urbano, Destinos Culturales, Paisaje Urbano, Sostenibilidad, Renovación Urbanística

1. INTRODUCCIÓN

Las ciudades pueden concebirse como una compleja red de relaciones sociales que compiten por atraer inversiones, visitantes, organizar eventos, o satisfacer las necesidades de sus habitantes, entre otros. Su gestión permite la aplicación de modelos y principios de dirección empresarial, salvaguardando siempre el interés general por encima de una mera rentabilidad económica (Elizagárate, 2008).

En la ciudad de Sevilla el turismo es uno de los motores de su actividad económica y, por tanto, un importante instrumento para la generación y distribución de riqueza, en términos de creación de empresas y empleo. El comienzo del siglo XXI para el sector turístico sevillano no resultó fácil, y eso se notaba en los indicadores de demanda turística más habituales (ocupación hotelera, pernoctaciones, etc.). Contaba con un modelo de desarrollo basado en una imagen mundialmente conocida y reconocida por el carácter singular de sus manifestaciones culturales, folclóricas y populares, la simpatía de sus gentes, la grandiosidad de su patrimonio, la fortaleza de su segmento de reuniones, y una marca de gran atractivo emocional para turistas de todo el mundo.

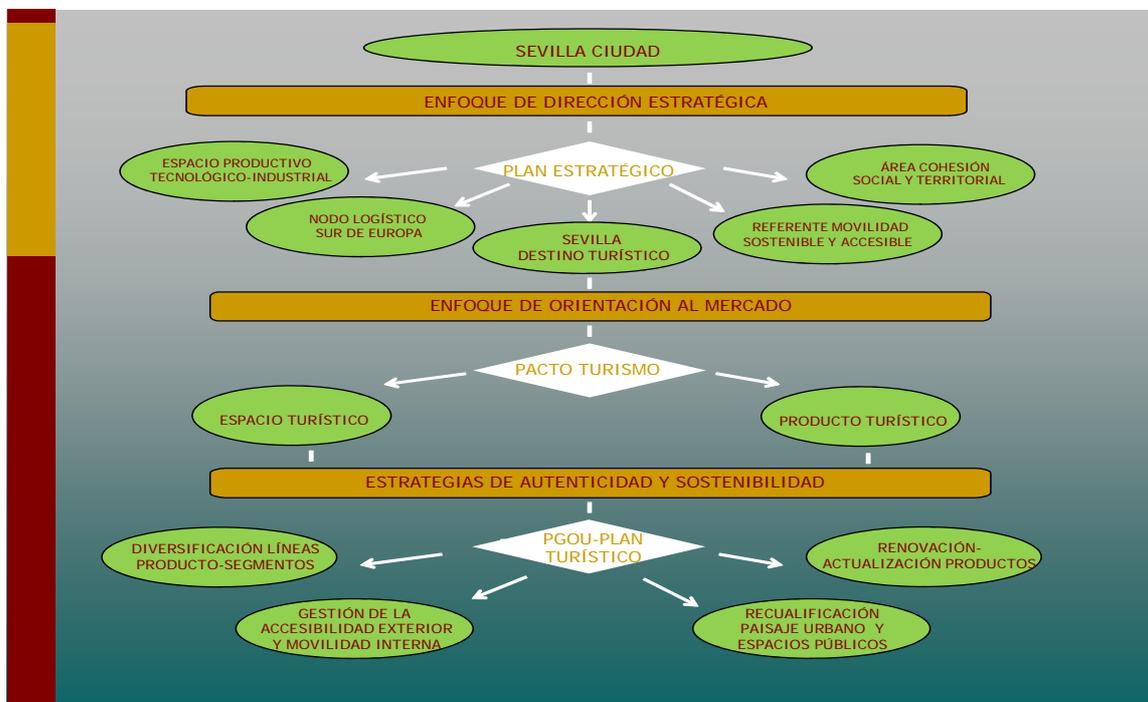
Sin embargo, esa marca de primer nivel debía transformarse en igual medida en visitas turísticas para consolidar a la ciudad entre los grandes destinos culturales urbanos de Europa. Sus debilidades debían ser solventadas y aumentada su competitividad, para lo cual la ciudad tenía que dar un salto cualitativo en su propia definición como destino cultural, respondiendo a unos esquemas más innovadores y propios del siglo XXI, esto es, debía convertirse en epicentro de industrias creativas. Para conseguirlo era necesario superar su posicionamiento estratégico tradicional en los mercados turísticos.

Un destino turístico se compone de un conjunto de productos y espacios que deben ser gestionados con el objetivo de generar experiencias satisfactorias a los visitantes, mejorando éstas conforme aumenta la autenticidad, diversidad y calidad de ellas (Buhalis, 2000; Cracolici y Nijkamp, 2009; Ritchie y Crouch, 2000). En un destino como Sevilla, caracterizado por su herencia cultural, la consideración del concepto de autenticidad resultaba especialmente idóneo para alcanzar el objetivo buscado, al ser la originalidad y singularidad de dicha herencia cualidades que atraen a los visitantes y fuente clara de ventaja competitiva (Kolar y Zabkar, 2007).

En el presente artículo se exponen diversos procesos de cualificación y desarrollo de espacios y productos turísticos en destinos urbanos, lo cual es útil para investigadores interesados en la aplicación de estrategias de reposicionamiento de destinos culturales maduros. Describe, desde una orientación eminentemente aplicada cómo (figura 1):

- Desarrollar un enfoque de orientación del destino al mercado, definiendo un nuevo posicionamiento basado en la mejora de su oferta, fortaleciendo su imagen auténtica y diferencial alcanzada en el tiempo, pero completándola con atributos de modernidad que permitan la diversificación de segmentos de mercado.
- Reforzar la autenticidad como estrategia directora en la mejora de la oferta turística del destino, no sólo a través de la creación de nuevos productos y actualización de los existentes, sino de la ampliación del espacio turístico gracias a la recuperación de su paisaje urbano y la mejora en la accesibilidad a lugares de interés del visitante, que aseguren un destino sostenible en lo social, económico y medioambiental.

Figura 1. Dirección estratégica del turismo en la ciudad de Sevilla (2003-2010)



Fuente: Elaboración propia

2. ORIENTACIÓN AL MERCADO, AUTENTICIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN DESTINOS CULTURALES

Un amplio número de estudios empíricos demuestran que la orientación al mercado constituye la mejor filosofía directiva para alcanzar los objetivos organizacionales en un mercado dinámico (Kirca et al., 2005). Son tres los enfoques que gozan de mayor aceptación en relación con su definición: (1) cultura de la organización; (2) conjunto de capacidades; y (3) conjunto de comportamientos organizativos.

Mazaira et al. (2005) plantean estas tres perspectivas como complementarias. Así, la orientación al mercado la definen como una cultura organizativa caracterizada por la búsqueda permanente de creación de un valor superior para el cliente, que incide en el desarrollo de una serie de capacidades (percepción del mercado, innovación, imitación y relación con los clientes) que permiten poner en marcha un conjunto de actividades organizativas relacionadas con el procesamiento de la información y que permiten a las organizaciones satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes.

La aplicación de un enfoque de orientación al mercado en los destinos pretende obtener una ventaja competitiva sostenible, resultado del uso de sus recursos y capacidades para generar satisfacción diferencial en aquellos segmentos que resulten rentables. La ventaja se convierte en sostenible porque las conductas asociadas por parte de sus gestores con este enfoque requieren de un complejo aprendizaje que no puede ser imitado fácilmente por la competencia.

La autenticidad es un valor universal y una de las principales motivaciones para viajar (Martin, 2010). Kolar y Zabkar (2010) tratan la autenticidad como un juicio evaluativo relativo a la experiencia vivida en un lugar, cultura, objeto o destino, y la definen como el disfrute y percepción de lo genuino que puede resultar una atracción cultural, resultando tal percepción tanto de la autenticidad basada en el objeto como la existencial (Naoi, 2004). Waller y Lea (1998) identifican cuatro factores clave en la evaluación de la autenticidad de una experiencia: el número de turistas (cuantos más menor autenticidad), el nivel de interdependencia (a la organización propia de las visitas se le atribuye mayor autenticidad), la conformidad con los estereotipos del lugar, y la cultura.

El estudio de la autenticidad se suele realizar desde tres enfoques: modernista, que atribuye a la autenticidad una naturaleza objetiva; constructivista, que realza su esencia social o personal y por ello subjetiva; y, postmodernista, que la caracteriza como irrelevante para muchos turistas que desconfían de ella y la consideran una construcción cínica con objetivos comerciales (Reissinger y Steiner, 2006).

Una parte importante del análisis del comportamiento de los visitantes se realiza desde una óptica postmoderna, cuyos planteamientos rechazan los principios generalmente aceptados, de ahí que el turista “postmoderno” no se preocupe por el verdadero nivel de autenticidad de las atracciones mientras disfrute de ellas (Cohen, 1995). Pese a ello, múltiples autores siguen manteniendo que cuando el turismo convierte la cultura en un bien estandarizado, preparado para los visitantes, se produce una pérdida de autenticidad notable que estos perciben (Cole, 2007). Así, y debido a que gran número de visitantes mantienen aún alta preocupación por la nostalgia y la historia, la autenticidad es un elemento que se mantiene vivo y otorga ventajas competitivas importantes al destino (Belhasen y Cotan, 2006).

La sostenibilidad en ciudades históricas requiere de un equilibrio entre su atractivo para vivir y visitar. Tales elementos se encuentran presentes en lo que Bruce et al. (2001) consideran la clave de la sostenibilidad exitosa: la conservación de aquellos activos que establecen la identidad de la ciudad. Pero el análisis de la sostenibilidad urbana no debe limitarse al cuidado de elementos históricos de relevancia patrimonial, sino también a los espacios existentes entre ellos, esto es, el paisaje visual (espacial y físico) que caracteriza el entorno, el denominado paisaje urbano (Tavernor, 2007).

Existen modelos alternativos para la explicación de la sostenibilidad. Spangenberg y Banniot (1998) presentan el prisma del desarrollo sostenible, identificando cuatro dimensiones: la económica (capital creado por el hombre), la medioambiental (capital natural), la social (capital humano), y la institucional (capital social). Keiner (2005) critica este planteamiento proponiendo el modelo de los pilares del desarrollo sostenible, en el que destaca el papel de la dimensión medioambiental (limitación al desarrollismo económico), la económica (vinculada con el crecimiento económico y aspectos cualitativos del progreso como cuidado de elementos históricos), y la social (enfatisa la mejora en la calidad de vida gracias al empleo y la equidad).

3. SEVILLA, TERCER DESTINO URBANO ESPAÑOL

Sevilla es la capital política y administrativa de Andalucía, la comunidad Autónoma en extensión y población mayor de España. Alberga la mayor parte de instituciones andaluzas, incluyendo el Gobierno y el Parlamento autonómico, la Delegación del Gobierno de la nación, y los principales departamentos territoriales de la Administración estatal. Desde un punto de vista demográfico, su área metropolitana incluye a más de 40 municipios con una masa poblacional superior a los 1,4 millones de habitantes, de los que algo más de la mitad reside en la capital.

Esta realidad convertía a comienzos de este siglo a Sevilla en la quinta ciudad más poblada de la península ibérica, situándola en el contexto europeo en una órbita similar a ciudades como Bolonia, Valencia, Génova, Marsella, Toulouse, Birmingham, Glasgow o Colonia. Sevilla y su entorno metropolitano constituían un referente de la economía andaluza, con un 25% del PIB, y el 15% de la población y del empleo. Sevilla era, ante todo, un gran centro de servicios, sector que generaba más del 65% de su PIB y el 80% del empleo. El peso del sector industrial era exiguo, con sólo un 8% de los empleos, similar al de la construcción, y con un 7,5% de ocupación. Los servicios públicos, con el 20% del PIB, el turismo y el comercio con un 25% entre ambos, los servicios financieros a las empresas con el 10%, y las nuevas tecnologías con un 5%, eran los subsectores más destacados.

Entre los elementos clave para determinar la competitividad de un destino se encuentran: (1) Localización geográfica, (2) Accesibilidad y movilidad, (3) Alojamiento, (4) Restauración, (5) Atracciones turísticas, y (6) Actividades en destino (OMT-CET, 2005). El análisis de estas dimensiones en el caso de Sevilla permitía obtener el estado comparativo que el destino tenía en 2003 en relación con sus competidores más directos.

1. Localización Geográfica.- Sevilla se sitúa en el extremo suroeste de Europa, cerca del punto de encuentro entre Europa y África. Esta posición periférica la colocaba en desventaja en relación con ciudades del norte de España y del centro de Europa, y dificultaba su posición como ciudad nodo o de tránsito entre regiones occidentales. Todo lo contrario sucedía en las relaciones Oriente-Occidente. Este último hecho, sin embargo, no estaba aprovechado. Su pertenencia a Europa presentaba ventajas, ya que

convertía al destino desde la perspectiva del visitante en seguro y accesible. Su localización cercana a África y los elementos históricos que de ello se derivan, ligada fuertemente al mundo árabe, dotaban a Sevilla de unas características culturales únicas, diferenciales y, en cierto modo, exóticas, frente a la mayor homogeneidad de los destinos europeos.

2. Accesibilidad y Movilidad.- Sevilla poseía en 2003 unas infraestructuras de transporte heredadas de la Exposición Universal de 1992 infrautilizadas en lo relativo a su accesibilidad externa, y limitadas en cuanto a la movilidad interna que se ofrecía al visitante. En 2003 el destino contaba con un Aeropuerto con una capacidad anual que superaba los 7 millones de pasajeros. Ese año tan sólo alcanzó los 2,24 millones (1,72 en vuelos nacionales y 0,52 en internacionales). A nivel nacional se encontraba en el puesto número 15, muy lejos de Madrid, Barcelona, Palma o Málaga, entre otros.

La Estación de Ferrocarril de Santa Justa albergaba las salidas y llegadas del Tren de Alta Velocidad Española que conectaba Sevilla con Madrid. El año 2003 cerró con unos 1,2 millones de pasajeros. Se mostraba trascendente en cuanto a la accesibilidad al destino del turismo internacional, dada su función de lanzadera en las conexiones con Madrid. La ventaja competitiva que en sus inicios esta conexión suponía, quedaba disminuida a medida que la mayoría de las grandes ciudades españolas accedían a la Alta Velocidad.

El Puerto de Sevilla está situado en el cauce del río Guadalquivir, a tan sólo 80 kilómetros de su desembocadura en el Océano Atlántico. El tráfico de cruceristas era poco significativo, en torno a los 2.000 anuales, por la ausencia de infraestructuras adecuadas de atraque de cruceros, escasez de servicios en el puerto, y falta de acondicionamiento de la esclusa que impedía el acceso de cruceros de alta capacidad.

Desde el punto de vista del transporte por carretera Sevilla estaba conectada a través de autovías y autopistas con Madrid, Córdoba, Huelva, Jerez, Cádiz, Almería, Granada y Málaga. La ciudad contaba con una red de transporte público, integrada por 35 líneas urbanas y 6 suburbanas, y una flota de más de 300 vehículos. Junto con el servicio de taxis, unas 2.000 licencias, eran los únicos medios públicos de transporte. Ello generaba un colapso del centro por el transporte privado, lo que además generaba un daño irreparable a todo el conjunto monumental que el casco histórico de Sevilla atesoraba.

3. *Alojamiento.*- La ciudad contaba con una amplia variedad de establecimientos hoteleros en los que se empleaban de forma directa algo más de 2.500 personas. La Encuesta de Ocupación Hotelera indicaba que 1,46 millones de visitantes se habían hospedado en hoteles de Sevilla en 2003, alcanzando los 2,8 millones de pernoctaciones, y un grado de ocupación del 50,7%. Según su procedencia, el 55% eran visitantes nacionales (andaluces, madrileños y catalanes, principalmente) y el 45% restantes extranjeros (estadounidenses, franceses, británicos y alemanes, en su mayoría). Estas cifras situaban a Sevilla en el tercer lugar en el escalafón nacional, pero se observaba un descenso de unos 200.000 viajeros, casi 350.000 pernoctaciones, y un 9% en la ocupación hotelera respecto al año 2000. La estacionalidad en el destino era acusada, con picos muy bajos en los meses de enero, febrero, julio, agosto y diciembre, y elevados en marzo, abril, mayo, septiembre y octubre.

4. *Restauración.*- El “tapeo” que se ofrecía en un gran número de bares y lugares de reunión era una de las señas de identidad de la ciudad especialmente valorada por el visitante, y una de las dimensiones con más peso en la conformación de la imagen positiva de Sevilla como destino. Sevilla se situaba en 2003 como la capital andaluza con mayor número de establecimientos y plazas en el sector hostelero (unos 4.100 con 39.000 plazas, de los cuales unos 380 y 27.500 plazas correspondían a restaurantes, y unas 90 con 6.500 plazas eran cafeterías). La población ocupada en el sector de la hostelería de forma directa en la capital rondaba ese año los 14.000 trabajadores.

5. *Atracciones turísticas y motivaciones de viaje.*- Sevilla tiene en su historia, patrimonio, y manifestaciones populares sus principales activos turísticos. Sevilla en 2003 tenía más de 100 bienes declarados de interés cultural (BIC), y 3 monumentos patrimonio de la humanidad. Junto a ello, la autenticidad de sus fiestas era uno de sus mayores reclamos turísticos, siendo especialmente significativas las de primavera, Semana Santa y Feria. La escasez de industrias creativas, y la existencia de una oferta de ocio y espectáculos con reducidas novedades a lo largo del tiempo, y muy concentrada geográficamente y temporalmente, limitaba la competitividad al destino.

El segmento de reuniones y eventos constituía una de las actividades que aportaban mayor valor a la economía de la ciudad, lo que hacía que fueran muchas las empresas que trabajaban en este sector, y notable la infraestructura disponible para acoger eventos

y reuniones. Eran ejemplos de ello el Palacio de Exposiciones y Congresos con una capacidad máxima de 4.500 participantes con un auditorio principal de 1.100 asistentes, los hoteles de la ciudad, cuatro de ellos en 2003 con capacidad para albergar reuniones de algo más de 1.000 participantes, la Universidad de Sevilla, o los Colegios Profesionales. Sevilla era en 2003 la tercera ciudad española en número de reuniones, antecedida por Madrid y Barcelona, con algo más de 800 anuales. Según informes de ICCA (International Congress and Convention Association) del año 2003, la ciudad estaba situada ese año entre las 50 primeras del mundo en organización de congresos internacionales, con unos 25. Sin embargo, esta posición de privilegio se erosionaba por el surgimiento de destinos competidores con infraestructuras más actuales.

6. Actividades en destino.- Su número y calidad representan activos fundamentales en la elección de un destino por el visitante, y factor clave de satisfacción y repetición de visita. En el caso de Sevilla, entre las principales actividades de ocio para los turistas, cabía resaltar: (1) festivales flamencos, (2) corridas de toros, (3) eventos deportivos, (4) espectáculos culturales, y (5) centros de compras, entre otros.

Entre los festivales de flamenco destacaba la Bienal, cuya celebración se producía en los años pares del calendario. También suponía un elemento de atracción las tradicionales corridas de toros, cuya temporada comenzaba el Domingo de Resurrección para terminar en otoño. Sevilla disponía de una reducida gama de espectáculos culturales y musicales para los visitantes. La temporada de ópera del Maestranza (de difícil acceso para el turista), o los ciclos de teatro en Lope de Vega o Central, se encontraban entre las ofertas disponibles. Como centros de ocio, contaba en primavera y otoño con el Parque Temático Isla Mágica, y un Parque Acuático en verano denominado Aquapark. En cualquier caso, ofrecía al visitante una escasa oferta de “paquetes de ocio” ligados a ellas. Sevilla también contaba entre sus atractivos con la posibilidad de adquirir productos artesanales. Entre ellos cerámica, orfebrería, guarnicionería y artesanía textil. La zona céntrica albergaba una notable oferta de comercio tradicional, junto a tiendas de cadenas nacionales e internacionales. La ciudad carecía, no obstante, de una oferta significativa de tiendas de lujo que pudiese atraer a segmentos poblacionales de alto poder adquisitivo.

4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO EN SEVILLA EN EL PERÍODO 2003-2010

En octubre de 1999 el Pleno del Ayuntamiento de Sevilla acordó la realización de un plan estratégico de la ciudad que, contando con la implicación de la ciudadanía y de sus agentes sociales y económicos, contribuyese a la mejor definición de los escenarios futuros de la ciudad, a dinamizar su crecimiento económico, a elevar la calidad física y ambiental de la ciudad y a intensificar las acciones de cooperación pública y privada. El plan aspiraba a visualizar de una forma integral y participativa (más de 1.500 agentes públicos y privados, individuales y colectivos) la dinámica interna y externa del territorio, así como la identificación de los programas y proyectos necesarios para transformarla dentro de una visión compartida.

El plan estratégico fue aprobado en 2003 y diseñó una ciudad proyectada hacia cinco dimensiones: (1) Sistema productivo tecnológico-industrial, (2) Nodo logístico del sur de Europa, (3) Sistema de movilidad sostenible y accesible, (4) Área de cohesión social y territorial, y (5) Destino turístico urbano (Oficina del Plan Estratégico de Sevilla, 2003). Su desarrollo supuso la aplicación de procesos de planificación en los que primaba la búsqueda de un equilibrio entre satisfacción de los visitantes, beneficios de las empresas e inversores, protección de los recursos turísticos, y el interés de los ciudadanos que residían en la zona tratada (Best, 2008).

El pacto por el turismo de Sevilla (2005) supuso la continuación del proceso de dirección estratégica en el desarrollo de la dimensión turística del plan estratégico. Representó la aplicación de un enfoque de orientación al mercado en la búsqueda de un nuevo escenario para Sevilla en el sistema turístico internacional. Generando espacios de diálogo e intercambio entre todos los agentes del sector, fue aprobado en mayo de 2005 y consensuado con unos 500 actores provenientes de la consultoría, Universidad, Administración, y otros subsectores profesionales.

El espíritu del pacto mantenía la creencia en que el consenso, colaboración y confianza con los “stakeholders” claves en el destino, permitiría alcanzar un mayor grado de eficacia en las políticas turísticas (Maitland, 2006). El correcto desarrollo y éxito de estos procesos de planificación requería contar con el punto de vista de la industria turística y la visión global de consultores y académicos (Edwards et al., 2008).

El pacto no sólo condujo a través de los trabajos de diagnóstico a la identificación de la posición competitiva del destino, sino partiendo de ella, a la propuesta de objetivos estratégicos, segmentos clave, y atributos base para el reposicionamiento del destino, siempre desde un enfoque de orientación al mercado.

- Fueron seis los objetivos estratégicos. De ellos cuatro estaban relacionados con la mejora en la oferta del destino, tanto en productos como en el espacio turístico, uno con la demanda, refuerzo de la proyección exterior, y otro con la gobernanza estratégica, vinculado al desarrollo de procesos consensuados y a la búsqueda de sinergias.
- Se identificaron siete segmentos de mercado, cultural, reuniones, deportivo, cruceros, eventos, city-breaks, e idiomático, otorgándose a los dos primeros prioridad al sustentarse sobre ellos la competitividad del destino.
- El reposicionamiento deseado obligaba a fortalecer atributos con los que el turista identificaba el destino, esto es, autenticidad, estilo de vida u hospitalidad, pero completándolos con ciertas dosis de sofisticación que lo hiciesen más moderno y cosmopolita, y con toques de exclusividad que permitiera ponerlo de nuevo “de moda” entre segmentos de alto poder adquisitivo.

El desafío que comportaba el cumplimiento de estos objetivos suponía un cambio de orientación en la gestión turística del destino de las últimas décadas, imponiendo un nuevo modelo de acción y cooperación entre administraciones públicas y empresas.

5. DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y EL ENFOQUE DE ORIENTACIÓN AL MERCADO A LAS POLÍTICAS TURÍSTICAS SOSTENIBLES

La literatura sugiere que la decisión de visita de un destino se encuentra influida por el conjunto de atractivos turísticos de que dispone (Michon, 2005; Oh et al., 2004; Yüksel, 2007). La compatibilidad entre productos dirigidos a diversos segmentos de mercados es esencial para mantener este atractivo (Fyall et al, 2001; Dredge, 1999; Weidenfeld et al. 2010). Cuanto mayores sean los recursos turísticos de un destino, mayor será la percepción de valor y menor el coste subjetivo asociado a su uso (Brooks et al, 2008).

Desde este planteamiento para revitalizar y reposicionar el destino se optó por el diseño de una política turística centrada en la oferta, en que tomaran especial significación la renovación de productos y la puesta en valor del propio escenario territorial donde el visitante disfruta de su experiencia, dado su grado de incidencia directa en la satisfacción final del visitante. Debía ser ésta una política que valorase como claves la recuperación de espacios públicos y la revalorización del entorno y del paisaje urbano, para lo cual debía apoyarse en la estrategia de autenticidad y el desarrollo sostenible, considerado bajo tres pilares, el medioambiental, el económico y el social.

La plasmación de estas actuaciones requería la utilización de instrumentos físico-territoriales y económico-financieros que las hicieran efectivas. La inversión en la creación de nuevos productos y atracciones turísticas, en la rehabilitación y revaloración de áreas urbanas donde se ubican estos, en la recuperación de espacios públicos anexos a puertas de entradas en el destino, en la mejora de la conectividad exterior y de la movilidad interna, o las propias de regeneración del paisaje urbano para el logro de un destino más articulado, equilibrado, competitivo y sostenible, exigían recursos económicos que respaldasen esa operatividad. El plan general de ordenación urbana y el plan turístico de Sevilla dieron respuesta a esta necesidad. Ambos instrumentos están en pleno proceso de ejecución.

El plan general de ordenación urbana (2006) fue el elemento motor del cambio desde una perspectiva territorial pero también financiera. Contemplaba entre sus objetivos sectoriales los siguientes: (1) Dotaciones públicas, creando en la ciudad nuevos hitos, referentes, iconos y formas, (2) Accesibilidad y movilidad interior, potenciando la propuesta de un modelo de transporte colectivo basado en la integración del ferrocarril y el metro en el contexto de un sistema multimodal integrado, (3) Paisaje urbano, proponiendo contribuir al establecimiento de una imagen atractiva y moderna de la ciudad mediante el refuerzo de la autenticidad y la priorización del disfrute de ciudadanos y visitantes de los espacios verdes urbanos y las áreas ambientalmente significativas del entorno, (4) Centro histórico, cuya recuperación se propone sobre la base de la conservación de la autenticidad, herencia cultural e identidad patrimonial, la mejora de la calidad de vida con especial atención a las áreas más degradadas del casco norte, y la recuperación del cauce histórico del río como eje vertebrador de espacios simbólicos de la ciudad.

El plan turístico de Sevilla (2006) fue un instrumento que desarrolló el pacto por el turismo. Consensuado con sindicatos, empresarios y Administración, superaba la consideración de instrumento financiero, y trazaba nuevas líneas para el desarrollo del destino, centradas en la estructuración y gestión de su oferta turística. Las características que definen este plan giran en torno a seis principios y tres líneas de gestión. Los principios fueron: (1) Rol central de la oferta turística, (2) Concentración de las actuaciones en activos claves para el nuevo posicionamiento turístico del destino; (3) Concertación y corresponsabilidad; (4) Vinculación entre política turística y política de ciudad; (5) Trabajo en gestión de producto; y (6) Conexión con la calidad turística. Las líneas que desarrollan esos principios y articulan los proyectos concretos del plan son: (1) Ampliación del producto turístico; (2) Estructuración del producto turístico integral, y (3) Sistema de información y calidad turística.

La red de enfoques y procesos de planificación estratégica emprendidos, constituían el paraguas bajo el cual se ejecutaron desde el 2003 un amplio número de acciones urbanísticas que incorporaban valor al visitante y dotaban al destino de una mayor competitividad. Estructuradas en torno a mejoras en el producto o en el espacio turístico, podían clasificarse en cuatro grandes áreas:

1. Relacionadas con el producto turístico. En la configuración de las experiencias para satisfacer las motivaciones de los visitantes, interviene un amplia cadena de valor en la que participan multiplicidad de empresas, así como un numeroso conjunto de servicios públicos, de cuya integración depende su competitividad y sostenibilidad, entendida desde un punto de vista medio ambiental, pero también económico y social. En esta dimensión el trabajo desarrollado lo fue en las siguientes áreas:

- Diversificación de líneas de producto y segmentos de demanda, a través de actuaciones públicas que confirieran al destino un carácter aún más singular, ejerciendo de motor de inversiones también en el sector privado, y acordes con el nuevo posicionamiento. La diversificación de los productos y experiencias permitía llegar a nuevos segmentos más atractivos por su ritmo de crecimiento o rentabilidad, por contribuir a la desestacionalización, o por favorecer el desarrollo de recursos infrautilizados. Entre los proyectos acometidos en Sevilla bajo este prisma destacan el Metropol-Parasol, el Nuevo Palacio de Congresos, y la Nueva esclusa del Puerto.

Por su ubicación, por su dimensión, por su inversión, por su carácter innovador, por su capacidad de atracción, y por la repercusión social alcanzada, el proyecto Metropol-Parasol era único. Se trata de una estructura arquitectónica de seis parasoles, unidos por pasarelas a 30 metros de altura con cinco niveles. El 0, a -5 metros, alberga un museo arqueológico (Antiquarium) con el mayor yacimiento romano de Sevilla. El 1 es una plaza peatonal con calle interior, galería comercial, y mercado de 40 puestos. El 2 es una plaza elevada con espacio de reunión y usos múltiples. El 3 es un restaurante de 800 metros cuadrados, y el 4 es un balcón panorámico que recorre toda la estructura.

Los objetivos atribuidos a este hito arquitectónico fueron: (1) Expandir hacia el norte los usos terciarios y turísticos que se desarrollan en el sur del casco histórico, (2) Poner en valor la actividad comercial en la zona, ampliando su oferta cultural, (3) Regenerar un espacio abandonado, usando como oportunidad los hallazgos arqueológicos, y (4) Aportar imagen de modernidad, que articule su city-Marketing. La figura 2 muestra cómo Metropol-Parasol ha actuado como eje de nuevos itinerarios.

Figura 2. Impacto del Metropol-Parasol en el espacio turístico de Sevilla



Fuente: Elaboración propia

- Renovación-Actualización de productos

En esta línea de trabajo el enfoque de autenticidad adoptaba especial vigencia. Una característica singular de las medidas adoptadas fue la “recuperación del pasado con perspectiva de futuro”. Se revitalizaron elementos con significación histórica para la ciudad y se les dio un renovado simbolismo. Fue el caso del costurero de la reina, del muelle de Nueva York, del centro de cerámica Santa Ana, del museo de la tolerancia en el Castillo de la Inquisición, del convento de Santa Clara, del centro de interpretación Marqués de Contadero, o del proyecto de rehabilitación de las Reales Atarazanas. Especial mención merece el trabajo de puesta en valor realizado en el espacio turístico más visitado de la ciudad, la plaza de España de Sevilla.

Este monumento, frágil y de compleja conservación por su carácter abierto y sus materiales, construido por el arquitecto sevillano Aníbal González para la Exposición Iberoamericana de 1929, exigió una rehabilitación integral acometida en varias fases. La primera, a comienzos del 2001, contempló el desmontaje de sus cuatro puentes principales y de los más de 50 bancos cerámicos provinciales. La segunda, iniciada en 2007, incluyó la reconstrucción de la balaustrada cerámica frontal de la ría siguiendo los modelos cerámicos originales, la rehabilitación de la de mármol, las nuevas farolas cerámicas y de forja a partir de documentación sobre las antiguas, la regeneración de los ajardinamientos, la eliminación del cerramiento del Parque de María Luisa, la renovación de redes de abastecimiento, la señalización y colocación de mobiliario acorde con el entorno, la impermeabilización de la ría, la restauración del pavimento denominado Gran Peatón, la construcción de una estación de tratamiento en la Glorieta Aníbal González, la peatonalización de la Avenida de Isabel la Católica, y la colocación de un monumento al genial arquitecto que la diseñó.

2. Relacionadas con el espacio turístico. La capacidad del espacio turístico para afectar a la satisfacción del visitante, en múltiples ocasiones se ha obviado frente al mero crecimiento urbanístico, de modo que se han configurado espacios urbanos estandarizados y desvalorizados, perdiendo la posibilidad de incorporar un atributo básico de la experiencia del visitante en el destino. Estas actuaciones se focalizaron en elementos relativos al paisaje urbano y los espacios públicos, así como en la gestión de la accesibilidad exterior y movilidad interna.

- Recualificación del paisaje urbano y los espacios públicos

El valor de los centros históricos para el visitante no resulta exclusivamente de la suma de los valores de los edificios allí situados, sino de su emplazamiento, trama urbana, espacios públicos, o zonas de paseo, el denominado paisaje urbano. Desde el punto de vista turístico, su análisis parte de que la escenografía en que se prestan servicios al visitante es determinante en la capacidad de atracción de los destinos, lo que favorece su city-Marketing y posicionamiento diferencial.

Las acciones emprendidas abarcaron aspectos relacionados con la peatonalización de avenidas, embellecimiento de calles, ampliación de aceras, revalorización ambiental, señalización, etc. Entre ellas se encuentra el proyecto de peatonalización del casco histórico sur de la ciudad (unos 3 kilómetros de avenidas de las que se excluyó el tráfico de vehículos contaminantes donde se ubican los monumentos más visitados de la ciudad), el proyecto Piel Sensible que incluía la remodelación del casco histórico norte, y la rehabilitación de los paseos de la dársena del río Guadalquivir.

La ampliación del espacio turístico se hizo efectiva desde tres dimensiones: geográfica (a través de la generación de nuevos productos y atracciones culturales-turísticas en la zona norte del casco histórico y el entorno del río), temporal (estancia media), y motivacional o experiencial (atracción de distintos segmentos de demanda).

- Gestión de la accesibilidad exterior y la movilidad interna

Suponía aumentar la conectividad del destino y desarrollar acciones que mejorasen su conveniencia (facilidad para acceder desde las vías de entrada a lugares de alojamiento e interés turístico) (Kotler et al., 2009). Para ello se requería el fomento de una movilidad interna más sostenible y eficaz (metro y tranvía en la zona histórica del destino, nuevos autobuses con gas natural comprimido, y más de 100 kilómetros de carril bici). También resultaba esencial la potenciación de la conectividad exterior mejorando el aeropuerto con la construcción de una nueva pista de operaciones, con la conexión Sevilla-Málaga por Alta Velocidad Española (AVE) a través de sus dos aeropuertos (entre ambos suman unos 15 millones de pasajeros anuales), con la construcción de dos nuevas rondas de circunvalación, y con el fortalecimiento de la capacidad de transporte del Puerto, aludida en epígrafes previos.

6. CONCLUSIONES

Un caso singular de las relaciones entre turismo y espacio urbano se presenta en ciudades históricas donde su centro es el referente principal de la imagen que proyectan. En Sevilla, a la amplitud de su casco histórico (el mayor de Europa), al enorme valor de su patrimonio material e inmaterial, y al papel protagonista en la identidad del destino, se añade el reforzamiento de su función turística, con la consiguiente aparición de problemas que afectan a su competitividad (saturación de visitantes en un espacio reducido, escasez y degradación de oferta, pérdida de atractivo, etc.). Estas cuestiones obligaron en el destino al desarrollo de iniciativas que aumentaran el valor que recibe el turista en su visita, bajo las premisas de sostenibilidad social, medioambiental y económica. Destacaron las siguientes:

- La aplicación de procesos de dirección con un enfoque de orientación al mercado en la gestión del destino, que se han revelado como una fórmula exitosa, capaz de involucrar a los actores sociales, económicos y profesionales intervinientes en ellos.
- La definición de un nuevo posicionamiento en clave de oferta, que debiera permitir la consolidación de su imagen tradicional, pero fortaleciéndola con atributos de modernidad de los que la ciudad estaba escasa.
- El enriquecimiento del espacio turístico del destino vital para mantener su dinamismo y competitividad, así como la diversificación de las líneas de productos, que resulta adecuado abordarlas a través de actuaciones públicas o hitos que confieran al destino un carácter singular y emblemático.
- El esfuerzo de diferenciación y diversificación de productos, fundamental para captar nuevos segmentos de mercado más atractivos por su ritmo de crecimiento, mayor rentabilidad socioeconómica, contribución a la desestacionalización, o por favorecer el desarrollo de recursos infrautilizados.
- La preocupación por preservar la autenticidad del destino a través de la conservación, que debe evolucionar desde la tradicional protección de la herencia cultural arquitectónica, a una estrategia que contemple el conjunto de construcciones que forman parte integral de ella.

- La conveniencia de ampliar el espacio turístico del destino más allá de su casco histórico hacia otros ámbitos geográficos, que considerando el concepto de sostenibilidad medioambiental, económica y social, ayude a evitar la transformación del centro histórico en un espacio exclusivo de prácticas turísticas abortando así la generación de conflictos, especialmente complejos con los residentes cuando se supera la capacidad máxima de carga turística.
- La creación de fórmulas de colaboración público-privada, que permitan diversificar las fuentes de financiación y aseguren la sostenibilidad económica de la herencia cultural como único modo de mantener los niveles de inversión turística de los últimos años y evitar la dependencia casi absoluta de los presupuestos públicos.

El volumen de inversión ejecutado en la primera década del 2010 en Sevilla, la mayoría de origen público, ha permitido contar con nuevos atractivos y recursos en espacios turísticos más adecuados. Sin embargo, un destino no sólo está conformado por sus recursos visitables, sino también por las condiciones en que se hace efectivo su uso. Toma especial relevancia en este ámbito las decisiones presentes y futuras que se adopten en relación con el papel de la iniciativa turística privada en su gestión, difusión y comercialización.

Garantizar la sostenibilidad económica y social de las inversiones descritas en el artículo es el gran reto que tienen sus actuales gestores. En cualquier circunstancia económica, pero más aún en un momento de crisis como el actual, es preciso generar ideas imaginativas que aseguren un nivel de ingresos que permita su autofinanciación. La colaboración público-privada debe ser entendida no como un lujo sino como una necesidad para la supervivencia (King, 2002). El modelo de colaboración público-privada debe operar en el destino, sabiendo que lo hace sólo en ámbitos donde el valor añadido de la actuación conjunta y la confianza mutua ayudan a reducir el riesgo de la actividad. Es por ello que se torna clave armonizar intereses a veces divergentes del sector público con un sector privado poco acostumbrado a la financiación conjunta con la Administración de estas actividades. Éste se presenta, a priori, como uno de los principales escollos a enfrentar para el éxito en el destino de las iniciativas descritas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayuntamiento de Sevilla (2005): *Plan estratégico Sevilla 2010*. Oficina del plan estratégico de Sevilla. Sevilla
- Ayuntamiento de Sevilla (2006): *Plan general de ordenación urbanística de Sevilla*. Oficina del plan general de ordenación urbanística. Sevilla
- Belhassen, Y. y Cotan, K. (2006): “Authenticity matters”. *Annals of Tourism Research*, vol. 33, nº3, 853-856
- Best, R. (2008): *Market based management*, 5th ed. Prentice Hall. New Jersey
- Brooks, C. et al. (2008): “Trip chaining behavior in multiple-destination shopping trips: a field experiment and laboratory replication”. *Journal of Retailing*, vol. 84, nº 1, 29-38
- Bruce, D. et al. (2001): “Prepare: a model to aid the development of policies for less unsustainable tourism in historic towns”. *Tourism and Hospitality Research*, vol. 31, nº 1, pp.21-33
- Buhalis, D. (2000): “Marketing the competitive destination of the future”. *Tourism Management*, vol. 21, 97-116
- Cohen, E. (1995): “Contemporary tourism-trends and challenges: sustainable authenticity or contrived post-modernity?”. in *Change in tourism: People, places, processes*, R. Butker and D. Pearce, eds., 12-29. Routledge. London
- Cole, S. (2007): “Beyond authenticity and commodification”. *Annals of Tourism Research*, vol. 34, nº4, 943-960
- Consorcio Turismo Sevilla (2005): *Pacto por el turismo de Sevilla*. Ceade. Sevilla
- Consorcio Turismo de Sevilla (2006): *Plan turístico de Sevilla*. Turismo de Sevilla. Sevilla
- Cracolici, M. y Nijkamp, P. (2009): “The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: a study of southern Italian regions”. *Tourism Management*, vol. 30, nº 3, 336-344.

- Dredge, D. (1999): "Destination place planning and design". *Annals of Tourism Research*, vol. 26, nº4, 772-991
- Edwards, D. et al. (2008): "Urban tourism research. Developing an agenda". *Annals of Tourism Research*, vol. 35, nº4, 1032-1052
- Elizagárate, V. (2008): *Marketing de ciudades*. Esic-Pirámide. Madrid
- Fyall, A. et al. (2001): "Scottish visitor attractions: a collaborative future". *International Journal of Tourism Research*, vol. 3; 211-228
- King, J. (2002): "Destination Marketing organizations: connecting the experience rather than promoting the place". *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 105-108
- Kirca, A. et al., (2005): "Market orientation: a metaanalytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*, vol. 69, 2
- Kolar, T. y Zabkar, V. (2010): "A consumer-based model of authenticity: an oxímoron or the foundation of cultural heritage Marketing?". *Tourism Management*, vol. 31, 652-664
- Kolar, T. y Zabkar, V. (2007): "The meaning of tourists, authentic experiences for the Marketing of cultural heritage sites". *Economic and Business Review*, vol.9, nº3, 235-256
- Kotler, P., et al. (2009). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall. New Jersey
- Maitland, R. (2006): "How can we manage the tourist-historic city? Tourism strategy in Cambridge, UK, 1978-2003". *Tourism Management* 27, 1262-1273
- Martin, K. (2010): "Living pasts. Contested tourism authenticities". *Annals of Tourism Research*, vol 37, nº2, 537-554
- Mazaira et al. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de Marketing". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, 3
- Michon, R. (2005): "Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior". *Journal of Business Research*, vol. 58, 576-58

- Naoi, T. (2004): "Visitors' evaluation of a historical district: the roles of authenticity and manipulation". *Tourism and Hospitality Research*, vol.5, nº1, 45-63
- Oh, Y. et al. (2004): "Predictors of tourists, hopping behavior: examination of sociodemographic characteristics and trip typologies". *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, nº4, 308-319
- Organización Mundial del Turismo y Comisión Europea de Turismo (2005): *El turismo urbano y la cultura, la experiencia europea*. OMT. Madrid
- Reisinger, Y. y Steiner, C. (2006): "Reconceptualizing object authenticity". *Annals of tourism Research*, vol.23, nº2, 261-283
- Ritchie, J. y Crouch, G. (2000): "The competitive destination: a sustainability perspective". *Tourism Management*, vol. 21, nº1, 1-7
- Smallman, C. y Moore, K. (2010): "Process studies of tourists, decision-making". *Annals of Tourism Research*, vol. 37, nº2, 397-422
- Spangenberg, J. y Bonniot, O. (1998): "Sustainable indicators-a compass on the road towards sustainability". *Wuppertal Paper nº81*, 25-37
- Tavernor, R. (2007): "Visual and cultural sustainability: the impact of tall buildings on London". *Landscape and Urban Planning*, vol. 83, 2-12
- Waller, J. y Lea, S. (1998): "Seeking the real Spain? Authenticity in motivation". *Annals of Tourism Research*, vol. 25, nº4, 110-129
- Weidenfeld et al. (2010): "Clustering and compatibility between tourism attractions". *International Journal of Tourism Research*, vol. 12, 1-16
- Yüksel, A. (2007): "Tourist shopping habitat: effect on emotions, shopping value and behaviours". *Tourism Management*, vol. 28, 58-69