

## UNA ALTERNATIVA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL. EL CASO DE LA "MONTAÑA PALENTINA".

Jesús Santamaría Fidalgo  
Profesor de Economía Aplicada  
Departamento de Historia y Economía Aplicada  
Facultad de Ciencias Económicas y Empres.  
Universidad de Valladolid

El "turismo rural" es una de esas expresiones que se han hecho cotidianas tanto en la literatura política local como en las expresiones socio-culturales sobre desarrollo local o regional. Tanto el marco formal en el que se desarrolla esta presentación como la acotación que se pretende provoca que obviemos la polémica, muy fuerte en ciertos aspectos, de la definición de "turismo rural" para centrarnos en un sólo aspecto del tema. El objetivo de la presente comunicación es presentar los principales rasgos de la experiencia de gestión del turismo rural en la "montaña palentina".

El esquema de esta comunicación es el siguiente. En una primera parte se presenta el entorno socio-económico y natural de la comarca; en esta parte se recogen los principales indicadores del entorno más cercano como: el nivel municipal de renta disponible, el número de establecimiento hosteleros, el empleo que genera, el número de viajeros recibidos y el marco legal de apoyo institucional. En la segunda parte se dibuja el organigrama de funcionamiento del "turismo rural en la montaña palentina", se expone la orientación metodológica de la entrevista realizada al técnico responsable del programa Leader en el desarrollo de la experiencia de "turismo rural" y, por último, se transcribe el texto de dicha entrevista. En la tercera parte realizaremos una síntesis de los principales rasgos de la experiencia de gestión a modo de conclusión.

### 1º.- EL ENTORNO

La acción del Programa Leader comienza en la "montaña palentina" en el inicio del verano de 1993. El entorno socioeconómico en este año parece marcar una clara segmentación en la distribución geográfica de la renta. Los niveles de renta igual o

por encima del nivel de renta de la capital de la provincia, como se puede ver en el cuadro nº1, se sitúan en las localidades donde se concentra la población mientras que en los pequeños pueblos el nivel de renta es considerablemente reducido.

CUADRO Nº1

LOCALIDAD	HABITANTES	NIVEL DE RENTA
AGUILAR DE CAMPOO	7594	7
ALAR DEL REY	1500	9
BARRUELO DE SANTULLAN	2193	7
CERVERA	2759	8
HERRERA DE PISUERGA	2632	8
SALDAÑA	3100	8
SALINAS DE PISUERGA	283	9
<b>PALENCIA</b>		7
BRANOSERA	287	2
GUARDO	9.136	6
MUDA	144	5
OLMOS DE OJEDA	462	1
PAYO DE OJEDA	102	1
LA PERNIA	499	1
POLENTINOS	119	1
PRADANOS DE OJEDA	255	4
SAN CEBRIAN DE MUDA	245	5
VELILLA DEL RIO CARR.	1978	6
VILLALBA DE GUARDO	299	4

Fuente. Elaboración propia con los datos de INE Censo de Locales 1990

La comarca está delimitada por dos características turísticas relevantes: el románico y algunas de las cumbres más características de la Cordillera Cantábrica. El equipamiento turístico provincial es muy pobre. Según el Censo de Locales de 1990 existían 86 hoteles y 9 camping y casas de huéspedes, excluida la capital, sobre un total regional de 12.695 y 3.450 respectivamente. El conjunto de establecimientos turísticos, incluidos restaurantes y bares, daban ocupación a 1600 personas. Por tanto, si tenemos en cuenta que entre bares y restaurantes hay más de novecientos, podemos intuir que la mayoría de los establecimientos turísticos de hostelería son del tipo "familiar". En efecto, como se puede observar en el cuadro nº2, el establecimiento típico es el que ocupa de una a tres personas.

## CUADRO Nº2

## PERSONAS OCUPADAS EN LOCALES SEGÚN NIVEL DE EMPLEO

	TOTAL	0 a 1 personas	de 2 personas	de 3 personas	de 4 personas	de 5 personas
HOTELES	474	27	42	36	32	40
CAMPING Y OTROS	31	3	8			
RESTAURANTES	654	42	134	144	64	75
ESTABL. BEBIDAS	1558	617	526	174	92	65
<b>TOTAL HOSTELERIA</b>	<b>2717</b>	<b>689</b>	<b>710</b>	<b>354</b>	<b>188</b>	<b>180</b>

Fuente: elaboración propia a partir de INE Censo de Locales de 1990

No se puede decir que por la importancia del turismo en la Comunidad de Castilla y León, este sea un factor clave en el desarrollo. De los treinta y dos millones de viajeros que hubo en España en 1990, sólo dos millones doscientos mil entraron en la Comunidad de Castilla y León; y de ellos sólo trescientos mil fueron extranjeros frente a los once millones de extranjeros que vinieron a España. Según los datos del INE (Movimiento de viajeros en establecimientos turísticos. resumen anual) y del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Anuario de Estadísticas de Turismo) la provincia de Palencia fue la que menos turistas (143.461) atrajo, exceptuando Soria; la diferencia con las provincias de Burgos y Salamanca, las que más fueron visitadas es de más de tres a uno.

La elección del tipo de alojamiento genera una característica diferencial respecto al conjunto de Castilla y León. En Palencia dos tercios de los viajeros escogieron la modalidad Hotel frente a la Hostal mientras que en las provincias más visitadas la proporción fue de dos a uno. Esta característica implica que se abran buenas oportunidades para atraer hacia la experiencia de turismo rural visitantes de poder adquisitivo medio y medio alto.

Por otra parte, el dato del grado de ocupación es preocupante. En la provincia de Palencia el grado de ocupación de los establecimientos turísticos (30,7%) es reducido en términos absolutos y en términos relativos: tres punto más bajo que la media de la comunidad y veintitrés de la media en España. Este dato es una señal de alarma frente a optimismos desmesurados y un indicador para adaptar el esfuerzo inversor (creación de nuevas plazas, renovación de plazas ya existentes, mejora de servicios ofrecidos, mejoras de las redes de distribución y promoción del servicio, etc.) a la capacidad real de atracción.

El entorno financiero empresarial con el que las empresas de turismo rural de la "montaña palentina" se van a encontrar, tanto como punto de referencia como agentes competidores, no es una barrera infranqueable para la instalación de nuevas empresas.

Según el informe "Análisis económico-financiero de las empresas de Castilla y León por sectores de actividad 1989-1990" dirigido por el prof. José M Prado Lorenzo, el capital propio medio de las empresas de hostelería de la Comunidad Autónoma es de dieciocho millones de pesetas mientras que las deudas medias contraídas alcanzan los veintiocho millones de pesetas. Incluso la relación deudas a corto y largo plazo de las empresas existentes puede ser un factor de competitividad de las nuevas empresas de la "montaña palentina", en tanto en cuanto éstas sean capaces de negociar una mejor relación corto y largo plazo de las deudas que contraigan.

Las cifras del activo medio de la comunidad son reveladoras también de un entorno no muy desfavorable. En efecto, de los cuarenta y siete millones de activo medio más de treinta lo compone el inmovilizado material. Además, si a esto, añadimos los resultados de algunos ratios sobre eficacia (1), rentabilidad (2) y liquidez (3,4,5) podemos concluir que, desde el estricto punto de enfoque financiero el acceso en condiciones de competencia de las nuevas empresas de la "montaña palentina" es posible si la estructura de capital es razonable y la gerencia interna o asesoría externa están dentro de un estándar de calidad alto.

### CUADRO N°3

#### Índices Financieros de Eficacia, Rentabilidad y Liquidez

(1)	Valor Añadido/Activo Fijo Neto	0,50
(2)	Resultado de Explotación/Activo Total	0,06
(3)	Activo circulante/Exigible a corto	1,10
(4)	(Activo circulante-Existencias)/Exigible a corto	0,78
(5)	Disponible+Inv. Financ. Temp.	0,35

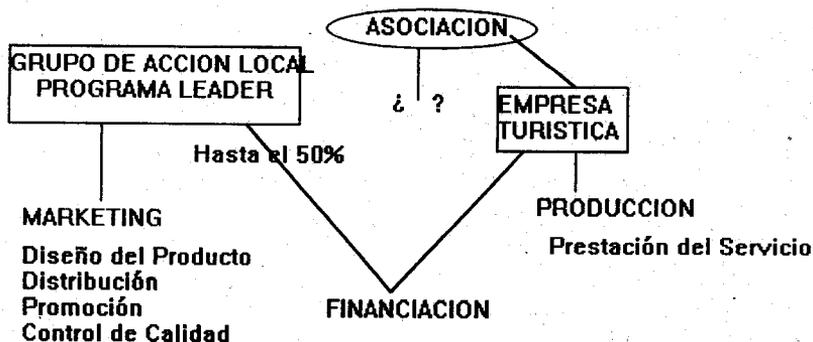
Fuente. Elaboración propia a partir de los datos José M. Prado (dir.): Análisis económico-financiero de las empresas de Castilla y León por sectores de actividad 1989-1990. Junta de Castilla y León 1993.

El entorno institucional de apoyo al turismo rural tiene dos ejes: la Comunidad Autónoma y las Comunidades Europeas. El eje de la Comunidad Autónoma tiene como marco general el Plan de Desarrollo Regional, y como referencias concretas varias Ordenes de la Consejería de Cultura y Turismo, donde se regulan ciertos aspectos como las condiciones que deben cumplir las viviendas rurales dedicadas al turismo, y el informe "Estudio sobre las posibilidades de turismo en Castilla y León. Las bases del Plan Regional de desarrollo del turismo en Castilla y León". El eje de las Comunidades Europeas se asienta sobre el Programa Leader, siete proyectos concedidos para Castilla y León por el Leader I.

## 2º LA GESTIÓN

En esta segunda parte vamos a exponer lo ejes claves de como se está gestionando la actual iniciativa del Programa Leader de Las Comunidades Europeas de turismo rural en la "montaña palentina". El organigrama que en estos momentos que se diseño para iniciar las actividades es el que se puede ver a continuación.

### ORGANIGRAMA



La entrevista al Técnico del grupo de acción local encargado del desarrollo del Programa Leader se diseño a partir de la metodología del análisis FORTALEZAS-DEBILIDADES para conseguir situar el proyecto en una condiciones que permitieran alcanzar una ventaja competitiva.

La permanente alusión a la competitividad que se realiza desde todos los sectores sociales, obliga a especificar el sentido, si es que hay varios, del concepto de ventaja competitiva. Aunque parece obvio, es necesario en primer lugar definir, para diferenciar, el concepto de ventaja comparativa. La formulación neoclásica de la ventaja comparativa afirma que un país debe especializarse en la producción de aquella mercancía que produce con una combinación de factores productivos en la que el factor que utiliza intensivamente es el factor abundante, y por tanto, el más barato. Es decir, es un concepto que se utiliza para explicar el comercio internacional en función de la diferente dotación de factores productivos de los países. En cambio la ventaja competitiva es el valor que un empresa es capaz de dotar para los compradores a sus productos o servicios y que le diferencia favorablemente de otras empresas competidoras; y esta ventaja competitiva puede tener su origen en ventajas en costes (mejor precio) o/y en ventajas en diferenciación (mayor calidad, mejor imagen). En este caso, no se pretende explicar las ventajas del comercio internacional como con las ventajas comparativas, sino explicar las razones del éxito de una estrategia empresarial.

Con el esquema intelectual de analizar la gestión como una gestión orientada a alcanzar una ventaja competitiva, la conversación con Fernando García García, técnico del Programa Leader, sobre los principales ejes de la gestión del "Turismo rural en la montaña palentina" se desarrolló de la siguiente manera.

P. ¿Cómo, cuándo y quién impulsa el nacimiento de la experiencia de turismo rural en la "montaña palentina"?

R. Surge con el impulso del Programa Leader en el momento que hay un núcleo mínimo, que en el caso de la montaña palentina fue en junio del año pasado cuando tuvimos las primeras instalaciones abiertas, es decir, cuando hay cuatro o cinco primeras cosas. Entonces les proponemos a los propietarios que se agrupen para ser interlocutores de cara a la Junta de Castilla y León que tiene en marcha un programa y de cara al programa Leader para tener un interlocutor común; y para ir organizando el producto. Surge una asociación sin ánimo de lucro; hay un proceso durante el verano que nosotros impulsamos desde el programa Leader para dinamizar el surgimiento de la organización y se constituye el año pasado; es decir, tiene en un año de vida. La asociación estaba planteada para que en el futuro efectuara, además de, las labores de promoción, distribución y central de reservas, la labor de control de calidad, que nos parece absolutamente clave; que hubiera un control propio de la gente que estuviera implicada en mantener esa alta calidad estándar del producto rural que hemos definido.

Por tanto, la asociación nace para hacer aquellas labores de la empresa que no puede hacer aisladamente cada promotor -promoción y distribución del producto-. Es decir, concebido el turismo rural como un planteamiento global de empresa cada uno individualmente hace la labor de producción y la gerencia de la asociación intervendría en el diseño de productos, entendidos como servicios complementario; por eso hablamos al principio de Red: uno aporta alojamiento, otro aporta actividad; y se produce un intercambio de productos para crear paquetes y un intercambio también en las ocupaciones de tal manera que hay un desvío de ocupación cuando un sitio está lleno. Es una cooperación interna importante que hace que toda la maquinaria en conjunto funcione como si fuera una sola empresa. Este planteamiento teórico ha tenido un año de ensayo y muchas cosas han funcionado bien.

Se creó una estructura, el Centro de Promoción y Central de Reservas, con varias funciones. La primera el asesoramiento profesional y técnico a cada uno de los socios de la asociación; otra función es la promoción externa, que es lo que más tiempo nos ha llevado, y el diseño previo de la imagen que se quería dar a la zona.

Al analizar el diseño del producto nos dimos cuenta de la necesidad de dar una imagen de zona más que hablar del producto concreto del turismo rural. Habíamos detectado en las primeras oportunidades de contacto real con el mercado, agencias de viaje, tour operadores, etc, que no se conocía la montaña palentina como tal destino sino que eran cosas aisladas: se conocía tal sitio de Cervera o tal sitio de

Aguilar. Nuestro primer objetivo fue crear una MARCA turística, crear el destino "montaña palentina".

P. ¿Cuáles son las características de la Marca MONTAÑA PALENTINA?

R. Como todos los objetivos del programa Leader van encaminados a buscar nuevas alternativas económicas, fijar población y crear empleo; dichas alternativas deben ser siempre respetuosas con el medio ambiente y con la cultura tradicional. Había que recuperar patrimonio y que gente de la zona se metieran como promotores a crear cosas de estas. La imagen y el producto a crear es una zona importante patrimonio natural complementada con un patrimonio arquitectónico, que es el caso del Románico. Es decir, todo el atractivo de la zona debe girar entorno al binomio Naturaleza-Románico.

P. ¿Qué tipo de naturaleza: animales, bosque, alta montaña...?

R. Lo más sorprendente para un destino turístico que esta en Palencia es la alta montaña; la foto de alta montaña no se asocia para nada a Palencia. En el mercado lo que sorprende es la imagen de lugar con cumbre elevadas, nieve, lagunas glaciares. Eso hay que aprovecharlo. Básicamente eso. todo el mundo estamos esperando a que se produzca de una vez la creación del Parque regional; eso va a potenciar muchísimo ese prestigio de zona natural. Y probablemente el Parque va a ser el empujón definitivo.

P. ¿Quién forma y cómo se organiza la Asociación?

R. La asociación es autónoma e independiente, es absolutamente privada. Sólo son socios lo que tienen negocio. El programa Leader no tiene ni voz ni voto, ellos eligieron una junta directiva. Tiene consideración de Asociación sin ánimo de lucro ya que no hay un beneficio económico directo.

El mayor problema es la Central de Reservas que, como en otros casos, están muy discutidas por las agencias de viaje y algunos sectores profesionales del turismo porque ven una actividad económica encubierta y una intromisión en un campo que ellos esperan acapara en un futuro. Desde luego, lo que vemos la gente que estamos trabajando en el programa Leader es que la Central de Reservas es un instrumento de venta directa, ni es una empresa en sí mismo ni es una actividad contratada, sino que es una actividad de la propia asociación; que además no tiene ingresos y sólo tiene coste, que paga cada promotor en función de su capacidad de alojamiento, de su volumen de negocio. Es como el señor que cultiva lechugas y las vende él directamente en el mercado, él con su furgoneta, pues esto es igual.

En la Central de Reservas esta trabajando en prácticas una persona del módulo de turismo rural de la Escuela Taller comarcal de INEM

P. ¿Qué es y como funciona el programa Leader en este caso?

R. El grupo de acción local del programa Leader, que es Federación ADENPA, esta integrada por asociaciones privadas: el Centro de Estudios del Románico, la Unión de Campesinos, la Universidad Popular de Palencia, ADEAC y el Fondo Patrimonial. La Federación ADENPA ha accedido al programa europeo Leader agrupándose como

Grupo de Acción Local, como actores del desarrollo rural; y son los que están gestionando el programa Leader "Montaña Palentina".

P. ¿Qué relación tiene con la Asociación?

R. La relación no es orgánica. Ambas son de funcionamiento absolutamente autónomo e independiente; pero hay una gran vinculación desde el momento que Federación ADENPA desde el programa Leader ha sido la impulsora del turismo rural y, por lo tanto, de la Asociación, en la medida que el asociacionismo era una estrategia clave para poner en marcha todo el proceso.

P. ¿Qué personal contratado compone el Grupo de Acción Local?

R. Además del las personas que colaboran desinteresadamente a favor del desarrollo rural, personal contratado hay cuatro personas: un gerente, la persona que lleva las tareas de coordinación, un auxiliar administrativo y yo.

P. La Asociación de Turismo Rural ¿qué personal tiene?

R. La Asociación no tiene personal.

P. Entonces, ¿las labores de estudio, de coordinación etc.,?

R. Se están haciendo desde el programa Leader, pero a partir del primero de enero de 1995 tendrán que buscar una solución a eso.

P. Vamos a ver primero las empresas turísticas y luego volvemos sobre el futuro de la Asociación. ¿Cómo es la composición sociológica de la gente que esta en la asociación?

R. El perfil que está empezando a predominar es el de la persona joven que vuelve al pueblo, que procede de una familiar que en su día emigraron en los años setenta; existe otro grupo de gente importante de gente neo-rural, que busca una oportunidad de crearse una alternativa de vida nueva en el medio rural. El tipo de empresa es familiar, de pequeña dimensión del negocio, con dificultades financieras. Aunque depende del tipo de alojamiento; por ejemplo, en las Posadas, por la dimensión es difícil la existencia de estructura familiar; en nuestra comarca hay dos posadas, una es Sociedad Limitada y otra Familiar.

P. ¿Cómo es la estructura financiera de cada una de las empresas de turismo rural?

R. La subvención máxima del programa Leader a la que ha podido acceder cada proyecto ha sido del 50%; la concesión, que la concede Federación ADENPA, se ha hecho en función del interés y viabilidad del proyecto, tanto económica como ecológica y arquitectónicamente, de las necesidades de cada familia. El resto del capital se ha conseguido, en un porcentaje muy alto, mediante créditos, con lo que tiene muy poca capacidad financiera.

P. ¿En qué zonas se sitúan los visitantes que queréis atraer y qué tipo de gente es?

R. Por el diseño del producto, naturaleza y románico, el tipo de cliente pertenece a la clase media y media-alta con una clara orientación conservacionista del entorno, tanto natural como cultural. Los alojamientos tiene una calidad alta; no nos interesa competir en precio sino en ofrecer algo distinto. Las zonas de las que hemos recibido visitas son, además de Castilla y León, Asturias, País Vasco y Madrid.

P. Volviendo para terminar a la Asociación y en concreto a su futuro, ¿qué problemas hay planteados?

R. Se reduce a que las labores que venimos haciendo desde el Grupo de Acción Local se realicen y financien al cien por cien por la Asociación. Otra cosa es que sigan solicitando ayudas, pero ya el impulso tiene que ser propio; ya no tiene que existir este excesivo proteccionismo que ha existido desde el programa Leader. Es vital que la Asociación tenga vida propia e incorpore criterios profesionales en su funcionamiento y soporte los gastos de personal y de funcionamiento. Pero lo fundamental es en el tema de decisiones más que en el tema financiero; es el problema de pasar de una situación en que no tienen que pensar ni decidir porque se ha inhibido, pasen a decidir ellos su propia estrategia, acierten o se equivoquen, pero queremos esa independencia por que es muy bueno para la salud del turismo rural en la zona, que se impliquen en las soluciones.

### 3.- CONCLUSIONES

1ª.- El entramado de la nueva oferta turística en la "montaña palentina" es absolutamente privado, no gubernamental. Los tres pilares sobre los que se asienta son: el Grupo de Acción Local del Programa Leader, la empresa turística y la Asociación de Turismo Rural.

2ª.- El turismo rural en la "montaña palentina" es entendido como un proyecto global en el que el Grupo de Acción Local del Programa Leader ha jugado un papel múltiple:

- a) Impulsor de la experiencia asociativa.
- b) Aportador, a fondo perdido, de hasta el 50% del capital

necesario.

c) Gestor del proyecto, elaborando un diseño de producto único, en el que cada una de las empresas turísticas ofrece productos complementarios.

El Grupo de Acción Local ha seguido una clara estrategia de marketing, en la que se intenta, utilizando el marketing mix, situar al producto ofrecido, en este caso servicios turísticos, en condiciones de lograr ventajas competitivas diferenciadoras, segmentado el mercado y buscando alta calidad. Para ello ha elaborado una MARCA "Montaña Palentina" y está tratando de dotarla de una imagen de prestigio con rigurosos controles de calidad previos: sólo se admiten proyectos que cumplan unas normas determinadas de calidad ambiental, arquitectónica y turísticas.

Un producto es el resultado de la combinación de varias tareas empresariales. Además de una esmerada labor de marketing, es necesario que se produzca una gestión de producción y administrativo-financiera de igual calidad.

La gestión de la producción la realizan de forma independiente y no coordinada cada una de las empresas turísticas. Esta situación tiene como peligro potencial la descordinación y conflicto de intereses entre las distintas empresas turísticas, así como la pérdida de calidad del producto por la ausencia de controles colectivos, dejándose al la libre buena voluntad de los propietarios la calidad de un producto global que fue diseñado para competir en calidad y no en precio; estos peligros pueden ser catalizados por el incremento que supone la aparición de nuevos proyectos futuros, incluso en el propio marco del Programa Leader II.

Por último, la gestión administrativa y financiera, que es clave para la consolidación de las nuevas empresas, también se realiza exclusiva e individualmente por las propias empresas turísticas, aunque al principio el Grupo de Acción Local dio algunas indicaciones sobre este tema. El riesgo potencial de esta situación es enorme, dado que la capacidad profesional y financiera de empresas familiares suele ser reducida, la posibilidad de ineficacia es real.

Evidentemente, falta la actividad de uno de los agentes del organigrama: la Asociación de Turismo Rural. La Asociación ha jugado un papel de catalizador en la intercomunicación entre las empresas turísticas y las Comunidades Europeas; pero por lo que se desprende, poco más. El gran problema que parece hay planteado es precisamente que la Asociación, una vez dados los primeros pasos de la mano del Programa Leader, sea capaz de asumir las funciones que le asignaba el espíritu de la iniciativa del Programa Leader: ser el agente que supla las carencias individuales de las familiares empresas turísticas de la montaña palentina: asesoría económica, representante frente a la Administración Pública, mantenedora de un estricto control de calidad y creadora de los sistemas de promoción y distribución necesarios para mantener la posible ventaja competitiva lograda.