



Alfonso Vargas Sánchez

# UNA NUEVA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA PARA EL SIGLO XXI

Lección Inaugural  
Curso 2014-2015



UNA NUEVA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA  
PARA EL SIGLO XXI  
(TAMBIÉN PARA EL TURISMO)



ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ  
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CC. EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

UNA NUEVA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA  
PARA EL SIGLO XXI  
(TAMBIÉN PARA EL TURISMO)

*LECCIÓN INAUGURAL  
CURSO ACADÉMICO  
2014-2015*



Universidad  
de Huelva

DATOS EDICIÓN

PRIMERA EDICION EN FORMATO EBOOK: DICIEMBRE 2015

PRIMERA EDICIÓN EN FORMATO PAPEL: SEPTIEMBRE 2014

© Servicio de Publicaciones   
Universidad de Huelva 

© Alfonso Vargas Sánchez 

I.S.B.N.: 978-84-16061-35-8

Depósito legal: H 183-14

PAPEL

*Papel*

Offset industrial ahuesado de 90 g/m<sup>2</sup>  
Impreso en papel de bosque certificado

*Encuadernación*

Rústica, cosido con hilo vegetal


Printed in Spain. Impreso en España.

*Imprime*

Artes Gráficas Bonanza, S.L.

Publicaciones de la Univesidad de Huelva es miembro de UNE 

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutivo de delito contra la propiedad intelectual.

 [Clique para mayor información](#)



EL EBOOK LE PERMITE



Citar el libro



Navegar por  
marcadores e  
hipervínculos



Realizar notas  
y búsquedas  
internas



Volver al  
índice  
pulsando el pie  
de la página



Comparte  
#LibrosUHU



Únete y  
comenta



Novedades a  
golpe de clik



Nuestras  
publicaciones en  
movimiento



Susribete a  
nuestras  
novedades

## ÍNDICE

1. Introducción .....	11
2. Hacia una Nueva Teoría Estratégica (NTE) .....	16
3. Nada permanece quieto: todo se mueve. Coloquemos la innovación en el centro de la arquitectura estratégica .....	32
4. Sistémica, conectividad e innovación en un contexto de complejidad: ¿qué papel están llamados a jugar en el desarrollo de una NTE? .....	35
4.1. El enfoque de la complejidad y el caos como soporte de una NTE .....	40
5. Descendamos a lo concreto: el sistema turístico .....	48
5.1. Algunas consideraciones generales sobre el sector turístico y sus dinámicas .....	48
5.2. La Radiografía Analítica del Patrón de Conectividad en el sistema turístico onubense .....	53
5.3. Hacia un destino turístico inteligente (DTI) .....	77
6. Conclusión .....	84
7. Referencias bibliográficas .....	89
Anexo: Cuadro de Mando .....	94



“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.” (Víctor Hugo).

A lo que me permito añadir que para alcanzar el futuro se necesita de una estrategia. Ese binomio futuro-estrategia ha levantado muchas pasiones y ha hecho correr ríos de tinta. De entre esa efervescencia, me quedo con un par de citas:

-La primera de Woody Allen: “Me interesa el futuro porque es el sitio en el que voy a pasar el resto de mi vida.”

-Y la segunda de Peter Drucker: “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.”



*Sr. Rector Magnífico de la Universidad de Huelva, con su venia.  
Excelentísimas e Ilustrísimas autoridades.  
Estimados y estimadas colegas.  
Apreciado personal de administración y servicios.  
Querido alumnado.  
Respetado público que nos acompaña.*

Permítanme que antes de empezar propiamente la lección, titulada “UNA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA PARA EL SIGLO XXI” (que aclaro no va dirigida exclusivamente a los negocios, como podría pensarse dada mi extracción académica, sino que tiene un carácter general), y con subtítulo “TAMBIÉN PARA EL TURISMO”, agradezca a todos los presentes el hecho de estar aquí, y también a quienes aun no pudiendo estar, sé que igualmente lo hacen desde la distancia. Así como que dedique esta lección a mi padre (a quien la Universidad de Huelva le ofreció en su senectud la oportunidad de ir a la universidad a través del Aula de la Experiencia) y a mi esposa: sin ellos no sería nada, ni tan siquiera podría estar aquí.

## I. INTRODUCCIÓN

La capacidad de strategar, de concebir y poner en práctica estrategias, es una de las características del ser humano. Se dice que la primera estrategia fue la de aquellos hombres primitivos que fueron capaces de organizarse para cazar a uno de los enormes y feroces animales de entonces, algo fuera del alcance de cada uno de ellos individualmente. Hicieron de la necesidad virtud, y comprendieron que sólo a través de un trabajo colectivo bien diseñado, en el que cada cual desempeñara la tarea cierta, podían ganar todos. Claro está, alguien tuvo que tomar la iniciativa, convencer al resto y organizar ese trabajo colectivo: es a eso a lo que denominamos liderazgo. Sabían lo que querían y cómo conseguirlo.



Estamos hablando, pues, de un concepto muy antiguo, tanto como el *homo sapiens*. Se trata de una capacidad que aplicamos continuamente en todos los órdenes de la vida, aunque a menudo no seamos conscientes de ello. Unos la asociarán con el “arte de dirigir las operaciones militares”, como dice la primera acepción del Diccionario de la Lengua Española<sup>1</sup>, desde el famoso tratado “El Arte de la Guerra” del general chino Sun Tzu, aproximadamente 500 años antes de Cristo. Otros con la idea, también proporcionada por nuestro diccionario, de las trazas de que nos valemos para dirigir o manejar los asuntos. También desde las matemáticas se habla de estrategia, como “conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, en un proceso regulable.

También puede parecer que este concepto ha sido “secuestrado”, con sus sesgos<sup>2</sup>, por las escuelas de negocios, donde ha sido abordado desde diversos enfoques y ha tenido un gran predicamento y desarrollo desde la originaria disciplina de “Política de la Empresa”. Sin embargo, en realidad se aplica, se escucha hablar de estrategias, en ámbitos tan dispares como la política, la educación, los deportes, etc. Esta constatación nos debe hacer entender que precisamos avanzar hacia un marco teórico que, aún sin olvidarlos, trascienda los supuestos militares, empresariales u otros para dar respuesta a los retos que el siglo XXI presenta en todos los órdenes sociales.

Estamos en tiempos de cambios muy profundos, y no sólo en lo económico; diría que en el tránsito hacia un nuevo orden socio-político, que los más jóvenes van a pilotar, pero necesitan, necesitamos, de un nuevo soporte de pensamiento estratégico, de una nueva teoría estratégica.

Sin ánimo de exhaustividad, algunos vectores fundamentales para entender ese cambio son los siguientes:

- La globalización y la crisis financiera internacional, con la consiguiente intensificación de la competencia, la deslocalización masiva de inversiones, la presión de los mercados (calificada en ocasiones como irracional) sobre las deudas soberanas (como ha sufrido la española, entre otras), la inestabilidad de las divisas (como el euro)..., todo ello

1 <http://www.rae.es/>

2 Tales como: el sesgo economicista; el sesgo derivado de una concepción estática y estructural de la estrategia; el sesgo consecuencia de una concepción de la estrategia centrada en el conflicto y los juegos de suma nula; el sesgo hacia lo tecnológico y la consiguiente pérdida de vista de su dimensión humana, relegada a un plano marginal o secundario.



preludio de severas disputas comerciales con manipulaciones cambiarias, medidas proteccionistas, estancamiento económico e incluso recesiones recurrentes, mayores desequilibrios territoriales (en términos de desempleo, por ejemplo), etc.

- Un nuevo orden geopolítico mundial, con un multilateralismo aún en ciernes.
- La pobreza y la lucha por los recursos naturales y energéticos, es decir, el problema de la sostenibilidad.
- Guerras, terrorismo, propagación de nuevas enfermedades.
- Corrupción, escándalos corporativos, crisis (o ausencia) de valores. ¿Estamos en la era de la incredulidad?

No cabe duda que la crisis financiera desatada en los últimos años (inevitablemente contagiada al tejido productivo) ha lastrado, sobre todo, a la mayoría de los países del hasta ahora llamado “primer mundo”, fruto de los errores cometidos por dirigentes políticos y empresariales, cuya larga sombra ha arrastrado a muchos ciudadanos comunes. Con todo, y sin perjuicio de ello, lo más trascendente para mí, desde una perspectiva de largo alcance, es el ritmo de crecimiento de las inversiones en capital humano y tecnológico que está teniendo lugar en las economías emergentes y en desarrollo (no hay más que observar cómo se están moviendo sus sistemas de educación superior), que constituyen la mejor apuesta estratégica para avanzar en productividad, competitividad y convergencia real. El exponente más espectacular es China, donde tienen claro que, a largo plazo, la competitividad de su economía no se puede sostener exclusivamente en costes salariales muy bajos, y que han de ir (están) transitando hacia producciones de mayor valor añadido: del *Made in China* al *Invented in China*.

Con todo, los desequilibrios son una amenaza latente de grandes proporciones. Las encontramos especialmente patentes en el gigante chino, con desigualdades tremendas entre las zonas urbanas en expansión y las rurales ancladas en la precariedad ancestral; con un capitalismo salvaje y una deshumanización terrible sin instituciones democráticas. Algunos analistas de la política internacional vaticinan que el desafío mayor que encara la humanidad es el de China, con enormes problemas de contaminación del aire y del agua fruto de su inusitado crecimiento industrial, con desequilibrios brutales entre su población (entre hombres y mujeres y con una población progresivamente envejecida), con el fin del bajo coste (hoy en día los precios más bajos



ya no se encuentran en China), y con una amenazante burbuja inmobiliaria cuya potencial explosión afectaría a la economía mundial.

Y ello en el marco de una globalización económico-financiera sin instituciones políticas globales que puedan controlar con eficacia sus excesos:

- ¿A alguien le cabe duda que el modelo actual de las Naciones Unidas, heredado de la segunda guerra mundial, está más que caduco? Pero aún no hemos sido capaces de crear otro. Ahí están, por ejemplo, los llamados países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) o ahora los MINT (México, Indonesia, Nigeria y Turquía), que ejemplifican el poder de las economías emergentes y que reclaman su sitio en la arena geopolítica mundial, lo que permite aventurar un nuevo orden multilateral.
- ¿A alguien le cabe duda que la Unión Europea es todavía una entelequia política, incapaz de tener una presencia unitaria y efectiva en la arena global? Hemos creado un mastodonte que, con su maquinaria extraordinariamente pesada, aún no ha encontrado la fórmula para moverse con la agilidad que requiere el dinamismo de hoy, y cuya eficacia y eficiencia, como resultado, está cada vez más en cuestión.

En este contexto global, sin embargo, las diferencias siguen importando, y los desequilibrios siguen siendo enormes. Pankaj Ghemawat (2007) ha denominado a esta situación “globaloney”. En su libro “Redefiniendo la Globalización” (subtitulado “La Importancia de las Diferencias en un Mundo Globalizado”), afirma que “el futuro de la globalización es más frágil de lo que pensamos”, de forma que: “Los directivos que creen en el bombo de un mundo plano lo hacen bajo su propia responsabilidad. Las fronteras nacionales todavía son muy importantes para los estrategas de negocios”.

Estas asimetrías, como sabemos, son fuente de oportunidades para las empresas, del mismo modo que, tal y como nos enseña la física, la ruptura de la simetría entre la materia y la antimateria dio origen a la creación de algo tan asombroso como el universo.

Con todo, permítanme tres primeras notas para la reflexión colectiva que les propongo, apoyándome en tres citas:

-La primera es del biólogo chileno Francisco Varela<sup>3</sup>: “La noción de que el mundo y nuestro universo está compuesto por cosas separadas es una ilusión y lleva a una confusión constante”. ¿Somos conscientes, pues, de las

<sup>3</sup> Citado por Rafael Alberto Pérez en “Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica”. V Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. Faro, 2007.



interrelaciones y consecuencias a que dan lugar nuestras decisiones? ¿Hasta qué punto podemos controlarlas?

-La segunda es de Heinz Von Foerster (1996), ciberneta austriaco: "Resulta complejo conocer, porque tratamos con objetos que, en realidad, son procesos". En consecuencia, ¿somos capaces de entender la realidad como algo fluido, donde nada permanece quieto y todo se mueve?

-Y la tercera y última de este apartado, de alguien del campo al que dedico casi todos mis esfuerzos de investigación aplicada, el turismo, es de Michele McKenzie<sup>4</sup>, Presidente y CEO de la *Canadian Tourism Commission*. Dice así: "El tiempo es un lujo del que ya no disponemos. Solíamos decir: espera a que esta crisis termine y todo vuelva a la normalidad, pero eso ya no sucederá. Debemos ser animales del cambio". Por tanto, ¿hemos asimilado, de verdad, esa necesidad de cambio, de renovación, de ideas nuevas en nuestras respectivas organizaciones? ¿Hemos puesto los mecanismos necesarios para que este proceso renovador fructifique, superando las inercias que inevitablemente están ahí? ¿Estamos sabiendo entender lo que esperan de nosotros aquellos a quienes nos debemos, y dando los pasos necesarios para dar respuesta a esa necesidad de cambio? Todo esto es aplicable a la empresa, pero también a la política, a la educación, a cualquier aspecto de nuestra vida ciudadana.

Adicionalmente, la recuperación del elemento humano como ser social y depositario de valores es, para quien suscribe, un elemento esencial para justificar una nueva aproximación estratégica a los problemas de nuestro tiempo, siendo la crisis de valores una dimensión muy señalada de la situación presente. En un mundo tan tecnificado, ¿se nos olvidó, quizás, que sólo las personas son quienes nos pueden conducir a la excelencia?

El sistema de libre mercado ha de estar sometido a ciertos controles, y estos están ahora en tela de juicio (particularmente en el sistema financiero), pero una parte de ese control, el autocontrol, es el que se produce en función de los valores y principios de las personas. Es preciso recuperar el sentido de lo ético, que incluye la ética en el trabajo (llamémosle deontología) y de la empresa (llamémosle responsabilidad social corporativa). A lo que estamos asistiendo no es en realidad a una crisis económico-financiera. Esta es sólo la punta del iceberg: ese es el fruto putrefacto de un árbol que hemos hecho crecer torcido, pues el problema último está en las raíces del mismo: los valores individuales y colectivos; o la ausencia de ciertos valores. ¿En qué creen (o no

4 IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Change (2010), p. 21.



creen) las nuevas generaciones? ¿Por qué la creciente desafección a la política en un sistema democrático, de libertades?

## 2. HACIA UNA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA (NTE)

En una red social, concretamente en un foro sobre el documento titulado “Does Strategy Really Matter Anymore” (¿La estrategia realmente importa ya?), del *European Business Forum* (2001), uno de los participantes, identificado como Eric Mulenga<sup>5</sup>, describió su importancia de una manera muy gráfica: “Emprender algo sin una estrategia es como ir a pescar sin una red, o en su lugar ir con una pequeña red cuando se espera una enorme captura... la estrategia es esa red que permite al usuario estimar lo grande que puede ser la captura. Concuerta, elocuentemente, con el establecimiento de metas y no puede ser sustituida, pues se trata de un ingrediente esencial de cualquier esfuerzo exitoso” (traducción propia).

Su mensaje es nítido: claro que importa, pues necesitamos alinear qué queremos capturar y qué tipo de red usar, desde una honesta evaluación de nuestros recursos; en definitiva, adónde queremos llegar y cómo, teniendo en cuenta nuestros recursos actuales y futuros, que hemos de asignar de forma consistente sabiendo que serán necesarios ajustes para ser capaces de dar respuesta al dinamismo del entorno actual. Junto a las diez escuelas de pensamiento (prescriptivas, descriptivas y configuracional) compiladas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999)<sup>6</sup>, otros enfoques han ido surgiendo para dar respuesta al acelerado cambio que marca nuestro tiempo.

La Prof. Rosabeth Moss Kanter, por ejemplo, promueve el que denomina “modelo de improvisación”, para distinguirlo del modelo tradicional de estrategia como planificación de acuerdo a un guión (similar al teatro tradicional). Siguiendo el símil teatral, la estrategia surge de la exploración de las nuevas posibilidades que se crean al interactuar los actores con el público<sup>7</sup>. La

5 <https://www.facebook.com/giftric2006/posts/253414118091050>

6 Desde la escuela racionalista de la planificación a largo plazo *ex ante* capitaneada por Ansoff y Drucker hasta la escuela emergente liderada por Mintzberg. En concreto:

-Escuelas prescriptivas: del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

-Escuelas descriptivas: del emprendimiento, cognitiva, del aprendizaje, del poder, cultural y del entorno.

-Escuela configuracional.

7 Como veremos, este aspecto de la interacción, de la relación, será clave para entender el planteamiento de la Nueva Teoría Estratégica que será detallado más abajo.



planificación estratégica tradicional, con la consiguiente asignación de recursos, funciona bien en actividades que tienen lugar en ambientes con altas dosis de certidumbre. Pero en áreas caracterizadas por la incertidumbre -cuando los modelos aún no están claros, el entorno competitivo está cambiando, y los acontecimientos y las tecnologías disruptivas plantean nuevos retos- la improvisación proyecto a proyecto hace posible reinventar la organización constantemente, sin el trauma de una agitación revolucionaria. Claro que los líderes siguen necesitando establecer metas, identificar prioridades y evaluar los resultados, sembrar nuevos proyectos y escardar otros. Pero en lugar de confiar en el guión, facultan a los actores a inventar respuestas acordes a las circunstancias cambiantes. Al fin y a la postre, hoy en día la respuesta rápida es más importante que alcanzar la perfección (si es que ello fuera posible) antes que otros.

En realidad, pocas cosas son nítidamente blancas o negras, de modo que hemos de dirigir las organizaciones aceptando la existencia de fenómenos contradictorios, sin tratar de resolverlos. A partir de esta constatación, la estrategia puede describirse como un proceso que podríamos definir como de “oportunisto lógico”. Lógica (pensamiento) y oportunismo (acción) no son opuestos. Necesitamos el ‘¡Vamos!’ del liderazgo, pero también el ‘Espera un minuto’ de un consejo frío. Por tanto, necesitamos paciencia e impaciencia a la vez<sup>8</sup>.

La estrategia -entendida como las decisiones a más largo plazo que una empresa toma relacionadas con el tipo de cliente al que se dirige, la propuesta de valor que le ofrece, y las actividades que debe realizar- es un concepto universal. Por tanto, claro que necesitamos de una buena estrategia, pero aún más, sostiene el Prof. Richard Whittington, necesitamos de buenos estrategas. El dinamismo del entorno actual obliga a que las estrategias sean reevaluadas cada vez más frecuentemente, y construidas cada vez más cerca de las raíces de la organización. La estrategia ya no es el asunto de una determinada persona, sino que debe involucrar al conjunto de la organización. Consiguientemente, cualquiera puede ser un estratega, o contribuir al proceso estratégico. No obstante, muchas compañías han elegido ignorar este hecho y encomendar el desarrollo de la estrategia a departamentos específicos, bajo denominaciones diversas. Este enfoque ha sido y sigue siendo eficaz para muchas empresas, si

<sup>8</sup> Lo que en Vargas Sánchez (2000) se definió como gestión de la paradoja, como parte de la estrategia actual.



bien en entornos muy dinámicos y menos predecibles este enfoque puede reducir la velocidad de una organización para responder y limitar su flexibilidad, negando la posibilidad e incluso necesidad, a menudo de *junior managers* o intra-emprendedores, de tomar decisiones sobre el futuro.

Y en tiempos de crisis como los actuales, ¿por qué la estrategia es importante? El Prof. Porter alude a que en tiempos difíciles la estrategia no sólo da una visión sobre cómo tratar con los negocios en curso, sino también de las oportunidades únicas e imprevistas que siempre surgen en un entorno en recesión. Los líderes están más abiertos a tomar decisiones que podrían aliviar temporalmente el impacto de la misma y reconfigurar una industria para su crecimiento futuro. Con otras palabras, en un contexto de circunstancias frecuentemente cambiantes, la cuestión no es cómo llegar a la estrategia correcta, porque eso es, por definición, imposible, dado que todas las estrategias son efímeras. Más bien, deberíamos preguntarnos cómo hacerlas evolucionar para adaptarlas a nuestro nuevo estado de cosas. O dicho de otra forma, cómo mantener el impulso cuando nuestras estrategias cambian o fallan. El proceso de ocho pasos que propone el Prof. Kotter (2012), entre los cuales la creación de un sentido de la urgencia es citado en primer lugar, nos puede servir para articular soluciones en contextos menos proclives (o más resistentes) al cambio.

Cuando el panorama competitivo cambia, lo cual sucede sin cesar, las estrategias tienen que cambiar al unísono para cumplir con un nuevo conjunto de realidades a menudo radicalmente diferentes a las anteriores. Saber a dónde vas, conociendo profundamente tu negocio y cuáles son tus valores esenciales, son los elementos más importantes para afrontar el desafío -todos ellos se refieren a la visión de la empresa y a la estrategia como el medio para llegar hasta donde deseas-. Los riesgos y baches que inexorablemente aparecen en cualquier viaje de este tipo en estos días -algo de lo que sabemos más ahora que antes- significa que es más importante que nunca que las estrategias tengan libertad para cambiar, pero que la visión siga siendo la misma.

El Prof. Rafael Alberto Pérez, en el marco de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica, de la que me honro formar parte como académico de honor, ha elaborado un decálogo de la misma<sup>9</sup>, que reproduzco seguidamente a modo de síntesis:

9 [http://www.tendencias21.net/estrategar/Decalogo-de-Rafael-Alberto-Perez\\_a319.html](http://www.tendencias21.net/estrategar/Decalogo-de-Rafael-Alberto-Perez_a319.html)



*Primer Principio. La vida es relación*

La vida es relación (la acción no existe, lo que existe es la interacción). Y nos hacemos a nosotros mismos en esa relación dinámica. Somos mucho más fenoma (adaptación) y menos genoma (programa) de lo que hoy se suele pensar.

*Segundo principio. La estrategia: un fenómeno biológico*

La estrategia es un fenómeno biológico. Y juegan un papel clave en la relación, que es la vida. Para las ciencias de la vida las estrategias son las respuestas homeostáticas con las que (todos) los seres vivos reaccionan a las oportunidades (sexo, comida) y a los peligros (depredadores, cambios climáticos, catástrofes naturales) que los cambios de sus entornos les generan y, de esta forma, poder sobrevivir.

*Tercer principio. Heredamos un sistema estratégico, pero también lo modificamos con nuevas capacidades*

A medida que avanzamos filogenéticamente el sistema estratégico va incorporando las nuevas capacidades emergentes y haciendo más sofisticadas esas respuestas. Fue así como los humanos hemos heredado el sistema estratégico de nuestros antecesores pero lo hemos modificado incorporando aquellas capacidades de nuevo cuño que acompañan la emergencia de lo humano: semántica, hermenéusis, teoría de la mente, imaginación, prospectiva, cálculo *ad futurum*, etc.

*Cuarto principio. El sistema estratégico humano aspira a un mejor vivir*

Gracias a este peculiar sistema estratégico los seres humanos somos los únicos seres vivos que tenemos en cuenta el futuro (y no solo el presente y el pasado); que elegimos (y no solo decidimos); que transformamos (y no solo nos adaptamos); y que aspiramos a “mejorvivir” (y no nos conformamos con sobrevivir). Todo eso afecta al strategear, a la forma en que concebimos nuestras estrategias.

Mientras nuestros antecesores se limitaban a escanear el entorno en busca de posibles discontinuidades, nosotros somos capaces de: (1) imaginarnos el abanico de futuros posibles (futuribles); (2) anticiparnos antes de que estos sobrevengan (ya sea para alcanzarlos o para evitarlos); (3) seleccionar entre dichos futuribles aquel que entendemos nos conviene más (al que convertiremos en nuestra meta); (4) imaginarnos diferentes rutas alternativas para alcanzarlo (tantas como se nos ocurran); (5) elegir una de esas rutas alternativas; (6) recorrerla y ejecutarla; (7) evaluar los resultados y aprender de la experiencia.



*Quinto principio. El objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones*

Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (aquel que hemos convertido en meta) el objeto de toda estrategia (aquello que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) son las relaciones (la configuración de red). Lo que buscamos es otra configuración de nuestra trama relacional más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas.

*Sexto principio. La estrategia no es una fórmula*

Ningún experto, ni ninguna estrategia por buena que sea, pueden garantizarnos el logro de nuestras metas. No hay ruta segura del éxito. El famoso “one way to succeed” y “las 7 (o las que sean) fórmulas seguras del éxito” son sencillamente una estafa. Si Vd. quiere cambiar el futuro o influir en él, tiene que asumir que va a penetrar en un territorio donde domina la incertidumbre estructurada. La explicación es simple: el resultado, esa trama relacional que queremos reconfigurar no depende solo de nosotros (también intervienen otras personas, fuerzas, sistemas, sin olvidar el azar) que con su actuación pueden modificar el resultado. Entonces ¿Para qué hacer estrategias? Pues porque es mejor hacerlas que prescindir de ellas. Y a pesar de que nuestra capacidad de transformación sea limitada hay que intentarlo pues ese es nuestro margen de maniobra. Lo contrario sería volver al fatalismo y dejar nuestras vidas en manos de los dioses.

*Séptimo principio. La estrategia debe generar sorpresa y subversión*

Aquí surgen algunas contradicciones, pero la vida humana está llena de ellas. La estrategia es hija de la imaginación y ha de generar sorpresa y subversión. Pero a su vez se apoya en el cálculo y se ordena en la planificación.

Calculamos por lo menos 6 cosas: (1) la probabilidad de que una determinada discontinuidad o un futurible se produzca; (2) Las consecuencias que esa discontinuidad o futurible tendría para nosotros; (3) las intenciones de los demás (teoría de la mente), sus posibles intervenciones y sus eventuales consecuencias; (4) las consecuencias probables de nuestras alternativas; (5) la probabilidad de que nuestras alternativas generen ciertas reacciones; (6) las consecuencias probables de esas reacciones. Como consecuencia de todo ello evaluamos la probabilidad global que tenemos de alcanzar las metas asignadas.

Como el lector puede ver lo que muchas veces llamamos racionalidad no es sino un simple cálculo de probabilidades. Pero a pesar de tanto cálculo lo



cierto es que la estrategia desborda a la teoría de las probabilidades (algo que sabía muy bien John von Neumann) porque si bien la teoría de las probabilidades nos permite anticipar con pequeños márgenes de error las conductas colectivas (la audiencia de la Radio o la TV, por ejemplo), no nos permite calcular ni anticipar el comportamiento ni la estrategia de una persona singular. Y son esas voluntades individuales (el ser amado, el director de RR.HH. que dirige nuestra selección al puesto al que aspiramos; el directivo que decide si compra o no nuestra empresa; el conductor del coche de enfrente con el que podemos chocar, etc.) quienes muchas veces marcan el resultado final.

*Octavo principio. Los criterios de las estrategias humanas*

Las estrategias humanas pueden ser de muchos tipos. Cabe sistematizarlas utilizando seis criterios:

1. Reactivas o proactivas.
2. Adaptativas o transformadoras.
3. Arriesgadas/optimistas, incrementales/prudentes o conservadoras/pesimistas.
4. Innovadoras, correctoras o más de lo mismo.
5. Para cambiarnos a nosotros mismos (evolución estructural o personal) o para cambiar/transformar lo de fuera (los otros, la relación) físicas, químicas o simbólica.
6. Articuladoras o confrontativas.

*Noveno principio. La estrategia hoy*

El tipo de estrategias aplicables a nuestra realidad actual deben ser:

- Anticipativas más que reactivas.
- Mejor (y más fácil y controlable) cambiarse a uno mismo (mejorar nuestros productos y servicios, etc.) que tratar de cambiar a los demás.
- Mejor transformar la relación que intentar cambiar al otro.

Siempre preferiré las estrategias articuladoras y cooperativas a las confrontativas. El enfoque de la estrategia que precede a la Nueva Teoría Estratégica fue conflictivo y excluyente. Para la Nueva Teoría Estratégica, sin embargo, la finalidad última de toda estrategia es la articulación, y nos enseña a aceptar la pluralidad y al otro. En vez de rechazar al otro se trata de enriquecernos de él y de sus diferencias.

*Décimo principio. Somos lo que elegimos*

Hemos comenzado diciendo que nos hacemos en la relación. Ahora es el momento de añadir que, en la medida en que la estrategia modifica las rela-



ciones, terminamos siendo lo que elegimos: nos hacemos a nosotros mismos a base de elecciones. Y nos hacemos en un doble sentido: (1) re-afirmativo de una parte pero (2) excluyente por la otra. Cada vez que elegimos una opción estamos podando del árbol de nuestra vida, otras opciones y caminos que ya no podremos transitar (el devenir).

Siempre me impresionó el grito que da la Yerma de Lorca después de matar a Juan, su marido: ¡He matado a mi hijo! Al matar a su marido, Yerma, mujer fiel, había podado la posibilidad de tener hijos y eliminado ese futuro de su vida.

En términos prácticos, todo esto nos debe llevar a hacernos algunas preguntas cuando nos enfrentamos a la tarea de estrategar, que nos suelen sacar de los esquemas al uso:

-¿Somos conscientes y conocedores de la malla nodular de la que formamos parte, y de que nos hacemos a nosotros mismos en la medida en que modificamos nuestras relaciones en la misma? ¿Nos preguntamos cómo podemos cambiar esa trama de relaciones para mejorar nuestra posición mediante una nueva configuración de la misma?

-¿Nos ocupamos de valorar las interacciones a que darán lugar nuestras decisiones dentro de esa estructura reticular?

-¿Cuál es nuestra capacidad de adaptación a los cambios? ¿Monitoreamos nuestro entorno para anticipar esos cambios, identificar posibles escenarios futuros y acciones a emprender?

-Aunque el futuro no depende sólo de nosotros, sino de los otros agentes que conforman la red e incluso del azar, ¿tenemos la convicción de que tener una estrategia es mejor que no tenerla, porque al menos eso nos da un margen para influir sobre nuestro propio destino?

-Caso de tenerla, ¿es nuestra estrategia más anticipativa que reactiva? ¿No sería mejor tratar de cambiar uno mismo que tratar de cambiar a los demás? ¿No sería mejor, también, transformar la relación que mantenemos con otro que intentar cambiar a ese otro?

-¿Está nuestra estrategia orientada a la confrontación (al rechazo) o a la cooperación (es decir, a un trabajo colaborativo que nos enriquezca mutuamente)?

En definitiva, no se trata de hacer estrategias periódicamente, sino de vivir estratégicamente: escanee y vigile su entorno, diagnostique con doble hélice (es decir, con un pre-diagnóstico de urgencia y un posterior diagnóstico más fiable), imagine alternativas, elija y corrija en tiempo real.



Además, tengamos presente que ese proceso no es lineal, pues en cada operación puede haber un *feed-back* a otras anteriores o un *feed-forward* a algunas que teóricamente estarían hacia el final del proceso. La mayoría de las personas cuando se enfrentan a un problema lo primero que hacen instintivamente es buscar soluciones, saltándose todas las supuestas operaciones intermedias.

Y somos así porque somos humanos, por mucho que se empeñen en volvernos “operadores racionales”. Debemos cambiar y trabajar con modelos que reconozcan y no nieguen esa humanidad, con el consiguiente espacio para la intuición y para la emoción.

Todo ello, lleva al referido autor, Rafael Alberto Pérez, a proponer una serie de cambios (siete en concreto) conformadores de esa Nueva Teoría Estratégica (NTE)<sup>10</sup>:

*1º cambio: en el paradigma<sup>11</sup> central. De la fragmentación a la complejidad*

La NTE sostiene que la causa del fallo de muchas de nuestras estrategias radica en la inadecuación de nuestros mapas mentales. La explicación es simple: toda estrategia aspira a transformar la realidad (física y social) pero esa realidad no es tan objetiva ni tan exterior como se pensaba sino que está reconstruida en nuestra mente y condicionada por las visiones del mundo que nos proporcionan las teorías, modelos y paradigmas en que hemos sido educados. Por lo que si queremos aproximarnos mejor al objeto de nuestra transformación estamos obligados a revisar y actualizar esas visiones y esos paradigmas.

Pues bien, hoy sabemos que la realidad es compleja, multidimensional, fluida y a veces caótica, pero lo cierto es que la mayoría de los operadores estratégicos piensa (y piensa sus estrategias) de forma dual, fragmentaria, unidimensional, estática, causal y lineal, ligada a lo cuantitativo (dinero, negocio, cuota de mercado, etc.) y - lo que es más grave- en términos confrontativos y antagonicos. Pues bien, todo indica que la sociedad está reclamando justamente lo contrario. El problema es que nuestros líderes se han formado en el viejo paradigma cartesiano-newtoniano y les faltan las pautas para ac-

10 [http://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica\\_a212.html](http://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html)

11 Esta palabra, que será repetidamente usada en este texto, por serlo igualmente en el ámbito científico, significa, según su etimología griega, “modelo”, “muestra”, “patrón”, “ejemplo”: en alusión a algo (o alguien) ejemplificante, en suma. Sería Thomas Kuhn (1962) quien la pondría de moda: hablaba de cambio de paradigma en referencia a una nueva explicación más abarcadora que sustituye a la anterior.



tuar en el nuevo escenario. Trabajan sobre mapas equivocados hechos para otros fines, lo que genera, la mayor parte de las veces, que no cuenten con un mapa del territorio ni con un modelo del proceso de transformación al que específicamente se enfrentan.

Otras disciplinas ya se han ajustado a los nuevos paradigmas y se han actualizado. La Estrategia todavía no. El Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) reclama ese cambio, pues entiende que es un paso previo necesario para la construcción de una Nueva Teoría de la Estrategia (NTE) más adecuada a los nuevos contextos. Se trata de estudiar juntos si desde nuestro “oficio de cartógrafos” podemos trazar mapas mejores.

La NTE nos propone pensar la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y (a veces) caóticos. Ese, y no otro, es, para la NTE el campo de intervención de toda estrategia.

*2º cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacional*

Llevamos viviendo un largo proceso en el que las diversas disciplinas han ido sustituyendo al hombre por sus componentes. La Estrategia, que se está enseñando en las Escuelas de Negocios y divulgando a través de una cierta literatura exitosa, no es ajena a esa tendencia y también ha excluido al ser humano, sustituyéndolo por constructos y categorías reduccionistas (*homo oeconomicus*, actor racional, jugador, consumidor, cliente, *target group*, elector, etc.). Y está diseñada sobre el supuesto de que estos entes operan con una agencialidad propia de un sujeto real, pero dotados de una racionalidad que no se da en la vida real. Lejos de esos planeamientos al uso, sostenemos que el ser humano es la pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos aterricen, se encarnen y cobren otra forma más útil, pese a lo cual ha venido siendo el eslabón perdido de la teoría estratégica.

A la pregunta, ¿de qué ser humano hablamos?, nuestra respuesta es: aquel que nos indique la ciencia en cada momento, de forma que los hallazgos de las ciencias neurocognitivas, la genética y la antropología cultural, entre otras disciplinas, dejan en pie poco, muy poco, de la llamada teoría de la decisión racional.

El mero hecho de reconocer que las estrategias son tomadas por auténticos seres humanos- y en cuanto tales sujetos relacionales con sus razones y sus emociones, pero también con sus incoherencias y contradicciones- y no por entes artificiosos, y que son también seres humanos (y no meros números y estadísticas) los que pueden beneficiarse de dichas estrategias- o sufrirlas en sus propias carnes- modifica sustancialmente la explicación de la Estrategia



con la que venimos trabajando. Esta recuperación de lo humano, representa uno de los aspectos clave de la Nueva Teoría Estratégica.

Si las tesis de la NTE prosperan, al “hombre económico” le habría salido un duro competidor: “el hombre humano”. Mintzberg y Quinn no son ajenos a esta idea cuando dicen: “One of our main goals is to integrate a variety of views, rather than allow strategy to be fragmented into just human issues and economic issues”<sup>12</sup>. Y no es casual tampoco que algunos expertos del *management* hayan querido rectificar acudiendo a una visión bi-disciplinar como la de la llamada neuro-economía, que complementa las carencias notables de la Economía para abordar los procesos estratégicos con las nuevas aportaciones de las Ciencias Neurocognitivas. Un esfuerzo que elogiamos pero que nos parece insuficiente. O bien asumimos la multidimensionalidad de la estrategia o no. Y si la asumimos por qué quedarnos a medio camino en vez de buscar una visión verdaderamente transdisciplinar.

Frente a una estrategia que ha excluido al ser humano remplazándolo por constructos reduccionistas, la NTE propugna su reintegración en una disciplina de la que nunca debió estar ausente. Se trata de vernos a nosotros mismos y a los demás como seres relacionales, abiertos, dinámicos y complejos insertos en una o varias tramas sociales en las que participamos (a veces estratégicamente) transformándolas y al mismo tiempo transformándonos.

*3º cambio: en la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación*

La organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia. Los hombres se asocian para alcanzar ciertas metas que de forma individual difícilmente podrían cumplir. La aspiración de las organizaciones a ser eficientes y a perpetuarse en el tiempo, les lleva a asumir objetivos a medio/largo plazo y para cumplirlos suelen adoptar estrategias que marquen su camino al conjunto de sus miembros y faciliten el logro de dichas metas. Todo ello les confiere una especial importancia como actores estratégicos. De hecho un gran porcentaje de la literatura sobre estrategia está referida implícita o explícitamente a las organizaciones.

Pero ya a mediados de los años 70 comienza a fraguarse la idea de que los estudios sobre las organizaciones habían tenido una “partida en falso” y que los esquemas simplificadores y ultra-racionalistas heredados eran claramente

<sup>12</sup> Citado por Rafael Alberto Pérez en “Estrategar. El fenómeno perdido de la teoría estratégica”. III Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. Ciudad de México, 2005.



insatisfactorios. Y si bien en las últimas décadas han surgido nuevos enfoques teóricos, ello no ha impedido que, todavía hoy, muchos supuestos propios del viejo paradigma organizacional (entre ellos, la racionalidad económica y del trabajo, la propia organización entendida como una estructura de gobierno jerárquica y centralizada, el pragmatismo teleológico, un funcionalismo que solo piensa en términos de eficacia, etc.) sigan iluminando la mirada de muchos de nuestros profesionales y directivos. Ya no hablan de cronómetros, es cierto, pero en sus conversaciones siguen siendo recurrentes las viejas metáforas mecanicistas como es el caso de la ingeniería y la re-ingeniería empresarial. Lo que hace que las respuestas de las organizaciones a las crisis no sean el resultado de reajustes revisionistas para no incurrir en los anteriores errores, sino que se limitan a solicitar un expediente de regulación de empleo (ERE) y... a despedir. ¡Ah!, me olvidaba: a eso es a lo que llaman “reingeniería”.

La cuestión entonces pasa a ser ¿cómo vamos a hacer buenas estrategias organizacionales, corporativas, si trabajamos pensando en las organizaciones con categorías inadecuadas o simplemente desfasadas? O peor aún, si trabajamos teniendo en mente organizaciones equivocadas.

Ante esta situación nos preguntamos: ¿qué tendríamos que cambiar? Y la respuesta fue contundente; hay que trabajar con una nueva concepción de la organización: sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable. No se trata de una organización ideal, sino posible. Eso sí, exige una nueva forma de dirigir.

Veámoslo con un ejemplo bien actual: la tan cacareada “innovación”. La innovación no es algo que se pueda pedir y obtener por comanda; ¡Marchando dos de innovación! Toda innovación es fruto de procesos no lineales y de aquellas increíbles conexiones de que nos hablaba en su día Poincaré. La innovación emerge- nos hace ver Blas Lara<sup>13</sup>- cuando las circunstancias son adecuadas. Una vez entendido esto, los directivos sólo tienen que crear las condiciones para que esa emergencia pueda producirse.

Pero ¿Cómo saber qué circunstancias son las adecuadas? La NTE nos dice que para conseguir un nuevo orden hace falta generar primero un cierto desorden (“the order from noise” de Heinz Von Foerster<sup>14</sup> y el “caos ordena-

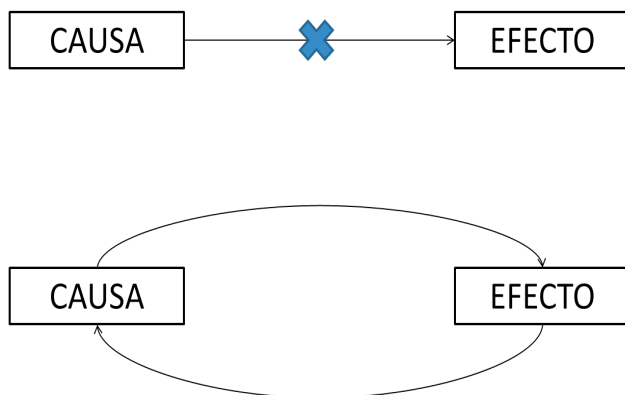
13 Ver: [http://www.tendencias21.net/negociacion/Estrategias-animales-y-estrategias-humanas\\_a35.html](http://www.tendencias21.net/negociacion/Estrategias-animales-y-estrategias-humanas_a35.html)

14 Von Foerster, H. (1960). On self-organizing systems and their environments. Self-organizing



do” o “chaords” de Dee Hock<sup>15</sup>, fundador y ex CEO de VISA) y también un alto grado de “conectividad”. Si esto es así la nueva tarea directiva ya no será “ordenar” (imponer orden) sino (a) saber gestionar espacios de “inestabilidad relativa” y (b) potenciar lo que Pierre Laffitte, el padre de los parques tecnológicos (Vivar, Abuín y Vinader, 2013, p. 17), bautizó como la “fertilización cruzada”<sup>16</sup> y Derrick de Kerckhoven (1997) como la “inteligencia conectiva”.

## DINÁMICAS DE CAMBIO NO LINEALES



Fuente: elaboración propia.

La cuestión pasa entonces a ser otra: ¿cómo conseguir interconectar las aportaciones de los distintos individuos que trabajan en la organización y provocar sinergias entre ellos? Responde FISEC potenciando la comunicación, haciendo que la comunicación pase a ocupar un papel constituyente y no meramente instrumental en la organización (como actualmente sucede en el mejor de los casos). Constituyente también de las relaciones con sus públicos externos. Se trata de generar espacios compartidos de sentido y vínculos estables. Todo ello en un mundo que fluye (de ahí la importancia de aplicar los principios de la co-evolución). En este contexto, establecer cómo

systems (pp. 31–50). En: <http://e1020.pbworks.com/f/fulltext.pdf>

15 Ver: <http://w.zampellagroup.com/resources/articles/Vision%20of%20Dee%20Hock.pdf>

16 Ver: <http://sistemamid.com/preview.php?a=83721>



mejorar el patrón de conectividad y generar la significación adecuada, se convierte en la gran estrategia que debe guiar a una organización. Para ello, cada empresa deberá definir la conectividad y la significación que quiere adoptar como factor diferencial de su identidad.

La propuesta de la NTE es ver a las organizaciones como sistemas complejos<sup>17</sup> que co-evolucionan. Se trata de fijarnos en sus interconexiones, sus flujos y sus redes para potenciarlas y generar la significación adecuada. Desde esta nueva visión podremos diseñar estrategias que potencien la innovación y el bienestar social.

*4º cambio: en el enfoque. De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación*

La idea del conflicto como duelo y del mercado como un campo de batalla está hondamente arraigada en nuestro lenguaje y en nuestra cultura. Una sociedad esencialmente dialéctica que tiende a una gestión belicosa del conflicto. Una cultura que se traduce en una omnipresente atmósfera de hostilidad que nos insta a enfrentarnos al mundo en un marco mental adverso. Una cultura que ha fomentado la idea de que la confrontación es un método eficaz para resolver todo tipo de conflictos.

Algo a lo que no han sido ajenos los expertos. Si las primeras teorías militares surgieron en contextos de guerra, las nuevas teorías científicas también tomaron por modelo otra confrontación, aunque esta vez menos violenta: el póquer. Sobre esta analogía John von Neumann y Morgestern concibieron la teoría de los juegos, que –hay que recordarlo– en sus primeros modelos solo trabajaba con juegos de suma cero, lo que volvía a perpetuar el modelo del duelo. Todo ello terminó propiciando que una gran parte de la literatura de los dos primeros tercios del siglo XX se refiriese a la estrategia como la ciencia del conflicto y al estratega como un resolutor de conflictos: un ser que intenta alcanzar sus metas y para ello debe resolver los distintos conflictos que la vida le presenta adoptando un conjunto de decisiones-elecciones en función de sus finalidades.

La buena noticia es que el cambio que la NTE propugna de un enfoque conflictivo a otro más comprensivo y dialogante ya lleva años manifestándose tanto en la teoría como en la vida real de nuestras sociedades. Se trata de una verdadera revolución con respecto a la forma tradicional occidental de enfocar los conflictos. Por una parte hemos aprendido que la dialéctica del con-

<sup>17</sup> Se entiende por tal: “Un sistema que se compone de un gran número de entidades que muestran un alto nivel de interactividad no lineal” (Richardson y Cilliers, 2001).



flicto puede ser aprovechada de modo positivo para generar nuevas técnicas de consenso, de encuentro y de comprensión. Y, por otra parte, los estrategas comenzaron a sentir las ventajas de tratar las situaciones como si de juegos de suma distinta de cero se tratase. Situaciones en las que el conflicto va unido a interdependencias entre los jugadores (ruptura entre socios, divorcios con hijos, conflictos laborales, etc.) y en las que la cooperación y la negociación pueden dar mejores resultados que la confrontación. La puerta estaba abierta a la solución negociada de los conflictos. En general, se puede decir que el nuevo enfoque teórico nos remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con escuchar y armonizar y sobre todo con reconducir a un cauce común posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. Lo que nos aleja de la confrontación abierta y nos lleva a modelos estratégicos basados fuertemente en la comunicación y el diálogo. Algunos de ellos, como los de la comunicación participativa, se están aplicando con indudable éxito en Latinoamérica en el campo del desarrollo. Las estrategias de algunas ONG's son buenos ejemplos de ese cambio de tendencia.

La Nueva Teoría Estratégica simpatiza con estas aproximaciones, pero va más lejos al ofrecernos una propuesta original. Parte de entender que estamos enganchados en la trama relacional de nuestras propias vidas. Y que por ello nuestras estrategias deberían encaminarse a reconfigurar esa trama de la forma más acorde a nuestras metas individuales y organizacionales. ¿Cómo? Articulando las percepciones plurales que existen sobre una misma situación de modo que no entorpezcan el logro de dichas metas. Enfoque que –en sus supuestos– no es sino una traducción al campo estratégico del paradigma de la complejidad del mundo, y de la teoría de redes.

Frente a una estrategia desorientada, la NTE propone una reformulación que tenga por objeto de estudio los procesos humanos de elección de estrategias: lo que llamamos el *estrategar*. Y frente a un enfoque conflictivo propone otro dialogante mediante la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados.

*5º cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación*

Este cambio reviste una especial importancia porque afecta a la viabilidad de los cuatro anteriores. Y se enfrenta a las dos preguntas más inquietantes: ¿Es posible llevarlos a la práctica? ¿Y si es posible cómo hacerlo? La NTE entiende que sí es posible. Pero ello requiere una reformulación de la estrategia como campo de conocimiento. Frente a una estrategia que en sus actuales



formulaciones se intenta adaptar a las exigencias cambiantes de los entornos, la NTE propugna una teoría de la Estrategia que integre los entornos en sus formulaciones, de forma que sea el operador estratégico el que haga los necesarios reajustes contextuales. Entre sus ventajas destacaríamos el hecho de superar las limitaciones del paradigma managerial/económico, lo que le permitirá abrir su foco a otros ámbitos de acción más allá de los meramente empresariales. Y el poder disponer de modelos y reglas estables que incluyen la adaptabilidad como parte del proceso.

Pero todavía queda una importante pregunta pendiente ¿cómo hacerlo? ¿Cómo diseñar una teoría estratégica compleja, relacional, que genere innovación y significación y que de ciencia del conflicto pase a ser a ciencia de la oportunidad y de la articulación? La fórmula que FISEC propone es volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico en una matriz unitaria de estudio.

La cuestión entonces pasa a ser cuál es el mejor sistema unitario para estudiar una disciplina como la estrategia que se produce entre actores sociales, o mejor entre seres humanos relacionales. Sabemos que el arte militar fue una opción, cuando se trataba de situaciones urgentes y apremiantes de las que dependía la supervivencia, y por tanto necesitadas de inteligencia, pero evidentemente era un enfoque restrictivo, acotaba la estrategia a un aspecto de la vida muy próximo a su límite: la guerra. Incluso cuando ese conflicto se amplió a otras situaciones sin violencia necesaria, seguía siendo limitativo. La matemática fue otra opción, tenía la virtud de ser un enfoque general y abstracto válido para todas las situaciones del vivir, pero su inconveniente es evidente: una teoría matemática de la estrategia es reduccionista también aunque lo sea de otra forma, pues pierde de vista todo lo que hay de cualitativo en la existencia humana, que no es poco ni es secundario. Puestas así las cosas la Economía se presentó como una buena opción: trata sobre los intercambios entre las personas, organizaciones e instituciones. La Economía trabaja con una matriz relacional. Pero a pesar de estas cualidades la Economía también es limitativa; al considerar el comportamiento humano como una relación entre fines dados y medios escasos, acota su ámbito de atención a los intercambios económicos. Una limitación que se agrava cuando se le añade el pragmatismo teleológico y el funcionalismo propios del paradigma económico/managerial. La gran cuestión es ¿por qué limitarse? ¿Por qué añadir acotaciones extrañas y adicionales a un campo cuyo objeto de estudio



la capacidad estratégica humana es universal? Es entonces cuando surge la opción de la Comunicación en cuanto corpus teórico que nos ofrece una matriz social, relacional, sin otras limitaciones que las humanas, pues, no sólo nos sirve para describir las relaciones fácticas sino también las posibles, las imaginadas, las que todavía están en nuestros pensamientos y deseos. No solo las interacciones simbólicas sino también otros espacios de hibridación y encuentro.

Es importante destacar aquí que el concepto de comunicación, tal y como lo utilizamos nosotros, incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se relaciona e influye recíprocamente. Esta concepción está basada en la premisa de que todas las acciones y sucesos adquieren aspectos comunicativos desde que son percibidos significativamente por un ser humano. Con el giro lingüístico hoy se piensa que vivimos en el lenguaje y que el mundo exterior es reconstruido por la experiencia del sujeto, lo mismo que este es “re-producido” permanentemente en esa interacción. Es este proceso reconstructivo-hermenéutico el que le permite a una persona anticiparse estratégicamente para afrontar ciertos sucesos con cierto éxito. Llegamos así a la conclusión de que la comunicación es el sistema unitario que mejor permite explicar los aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales y culturales de las relaciones humanas.

Es importante que se entienda que lo que la NTE propone no es sustituir el enfoque de la Economía por el enfoque de la Comunicación, sino que la comunicación sea el sistema unitario que dé sentido al conjunto de conocimientos procedentes de diferentes disciplinas, sobre el comportamiento estratégico y los procesos mentales que involucra. La NTE nos propone que la comunicación sea la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una Teoría General de la Estrategia.

*6º cambio y 7º cambio: en el método y en la metodología*

La mayoría de los métodos e instrumentos que todavía hoy se usan en el diseño de estrategias fueron concebidos en una época en la que se pensaba que la mejor forma de conocer la realidad era fragmentándola y que el futuro era planificable y domesticable. Muchos de esos métodos son herederos del paradigma cartesiano-newtoniano y del aparato metodológico matricial y cuantitativo de la Economía. Recuerde el lector el éxito de los métodos matriciales del *Boston Consulting Group* en los años ochenta.

En dirección contraria, las nuevas herramientas que se derivan de la Nueva Teoría Estratégica han sido concebidas para trabajar en un mundo fluido,



complejo, a veces caótico, multidimensional y en red. Proceden de la dinámica de sistemas, las matemáticas de los sistemas no-lineales, la teoría de redes, las neurociencias incluida la neurolingüística, la comunicación y la hermenéutica.

De poco serviría cambiar la mirada si no fuésemos capaces de trasladarla a otra manera mejor de hacer. Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales, esas relaciones en red. La buena noticia es que ya existen.

### 3. NADA PERMANECE QUIETO: TODO SE MUEVE. COLOQUEMOS LA INNOVACIÓN EN EL CENTRO DE LA ARQUITECTURA ESTRATÉGICA

Es ampliamente aceptado que nuestra competitividad, nuestra supervivencia en una economía global, el mantenimiento de los niveles de bienestar alcanzados, depende, fundamentalmente, de nuestra capacidad como país para impulsar la innovación y, a su través, el cambio: de pasar de ser un blanco fijo a un blanco en permanente movimiento, que va por delante. De desarrollar en la mayor medida posible una economía basada en el conocimiento, transitando desde una economía soportada en la mano de obra (generadora de costes inasumibles) a una nueva soportada en el cerebro de obra (generadora de soluciones y productos de alto valor añadido). Por tanto, hemos de colocar la innovación en el centro de nuestro andamiaje social<sup>18</sup>: en las empresas, por supuesto, pero también en la educación, como valor social de primer orden. Ha de ser un discurso transversal, aprovechando la necesidad innata del ser humano por innovar, de que hablaba Schumpeter.

Ahora bien, la innovación en las organizaciones (generadoras de las llamadas rentas schumpeterianas<sup>19</sup>, al hilo de la cita anterior) no suele ser es-

18 Algunos índices que nos alertan de esta necesidad son:

-El que elabora Bloomberg sobre los países más innovadores del mundo en 2014 sitúa a España en el puesto 32, sobre 115 analizados: <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-22/in-global-innovation-race-taiwan-is-tops-in-patents-israel-leads-in-r-d.html>

-El de la *World Intellectual Property Organization* (WIPO), con su *Global Innovation Index* (GII), nos coloca dentro del ranking en el puesto 27, sobre 143 países evaluados: <http://globalinnovationindex.org/content.aspx?page=data-analysis>

No son, ciertamente, datos halagüeños para una de las mayores economías del mundo.

19 Diferentes a las rentas ricardianas, fruto de las barreras a la imitación, y las rentas de monopolio, producto de las barreras de entrada a una determinada actividad.



pontánea, sino el resultado de un proceso complejo que es preciso gestionar bien, apoyándose en un pensamiento o enfoque sistémico, en la conectividad (redes, alianzas) y en las técnicas de gestión del conocimiento (con sus inductores).

Con la metodología sistémica (a la que responde la Nueva Teoría Estratégica) se trata de propiciar nuevas formas de encontrar soluciones trascendiendo la habitual metodología analítica, parceladora, diseccionadora de la realidad. Mediante la aprehensión holística de la complejidad de esa realidad (sistema), con sus elementos e interacciones entre ellos y con el entorno, nos orientaremos hacia una innovación que tiene en cuenta no sólo los elementos en juego (internos y externos), sino las interrelaciones entre los mismos. Rara vez la innovación proviene de destellos de inspiración, bien al contrario.

El método analítico se orienta a describir cómo es la realidad, y es reduccionista: pretende encontrar una causa independiente y suficiente para explicarla. El método sistémico, sin embargo, asume la realidad con toda su complejidad, en la que los elementos afectan al todo y éste influye sobre cada elemento: trata de entender por qué el fenómeno objeto de estudio funciona de un determinado modo. Como expresa Coronado Velasco (2002), “genera comprensión, además de conocimiento”.

En suma, no se trata de renunciar al método analítico, sino de asimilar que, como expresa Ramos Hernández (2006), “el fenómeno será mejor comprendido si alternamos el zoom del análisis con el *landscape* de la síntesis”.

Además de al método científico, quisiera dedicar unas líneas a dos conceptos íntimamente ligados a la innovación, y que, por ello, no podemos dejar de mencionar: la creatividad y la gestión del conocimiento.

-Por un lado, la creatividad, como proceso mental que ayuda a generar ideas y extrae aquellas que son novedosas, es la antesala de la innovación, y mucho se ha escrito acerca de sus condicionantes y de técnicas para estimularla. La ciencia, guiada por el proceso lógico convencional, suele llevarnos a un pensamiento dominante (paradigma) que debe ser puesto en tela de juicio. A tal fin, De Bono (1967) se refirió al pensamiento lateral como vía para encontrar nuevas respuestas eludiendo la limitación de abordar un problema de una manera única.

En un reciente documento de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2010) titulado “Dirigir Vía Induc-



ción”, se proponen acciones novedosas como desarrollar la intuición y cultivar las emociones positivas. Se indica en dicho documento que la creatividad:

- Es consecuencia de procesos cognitivos y reflexivos basados en la observación y la experiencia; requiere conocimientos, motivación y acción, y se manifiesta vía intuición, improvisación, invención y talento. Y añade: “Cualquiera de estas manifestaciones necesita imprescindiblemente de un estadio de preparación, de trabajo racional previo, intenso y consciente, que se alimenta del pensamiento racional. A continuación, se produce una fase de incubación en la que la mente se desvía para permitir que el subconsciente resuelva el problema para que finalmente aparezcan las soluciones.”
- Depende de la genética y sobre todo de la trayectoria educativa y del ambiente.
- Es un don innato que responde a cualidades del cerebro, pero se puede enseñar y aprender.

-Y el conocimiento por otro (sea interno -individual, grupal y organizacional- o externo), siendo su gestión la base de la innovación, a partir de la generación de conocimiento nuevo. En gracia a la brevedad, no insistiré demasiado en este aspecto, aunque sí vale la pena recordar que las tres perspectivas (complementarias) desde las que se puede observar el fenómeno del aprendizaje (tecnológica, estructural y humana) nos permiten identificar los inductores o facilitadores del mismo, aglutinados en el acrónimo THALEC, propuesto en la Universidad de Huelva por Moreno Domínguez (2003) en su tesis doctoral: Tecnologías de la información y las comunicaciones; dirección de los recursos Humanos; Ambiente o clima de trabajo; Liderazgo; Estructura o diseño organizativo; y Cultura organizacional.

Jiménez Jiménez y Sanz Valle (2004), en su estudio acerca de los determinantes del éxito de la innovación, identifican una serie de factores internos que se ajustan bastante a esa triple perspectiva: además de una estrategia adecuada, se necesita una determinada estructura organizativa y, además de otros factores (entre los que se incluye la tecnología), una serie de condicionantes humanos (que refleja como dirección/liderazgo y gestión de los recursos humanos).

En un tejido empresarial como el nuestro -de micro, pequeñas y medianas empresas-, el factor humano adquiere una especial significación, apoyado en un tamaño que facilita la fluidez de la comunicación, la coordinación/



cohesión del grupo y la rapidez en las respuestas. Sobre esta realidad empresarial, la articulación de mecanismos de cooperación es clave para su competitividad y supervivencia. Mediante la cooperación se trata de aprovechar las sinergias con clientes, proveedores, competidores y otras organizaciones para crear alianzas y redes que potencien la innovación; es la única manera de que estas pymes (o incluso microempresas) no pierdan este tren.

Ahora bien, cooperar exige la definición clara de unas reglas de funcionamiento, de unos objetivos comunes y de las tareas y aportaciones a realizar por cada parte. Además, debe asumirse que aunque se mantenga la independencia de cada una de ellas, la contrapartida de la cooperación es una cierta merma de autonomía. Por último, cabe hablar de unos prerrequisitos para el éxito de la cooperación: conocimiento mutuo, clima de confianza, transparencia y complementariedad entre los agentes implicados, que permitan desarrollar una estrategia ganar-ganar. En este sentido, la importancia de la comunicación, como herramienta indispensable para establecer y consolidar relaciones, es evidente, pues sólo desde una comunicación eficaz puede existir conocimiento mutuo, transparencia y confianza.

Es importante señalar, finalmente, que este trabajo colaborativo entre personas con bagajes diversos genera un caldo de cultivo apropiado para, a través de procesos de hibridación –de interconexión de mentes con claves de funcionamiento distintas–, generar innovaciones de forma sistemática. Cuanto más diversos sean esos *backgrounds* más posibilidades habrá de que esa innovación sea disruptiva (radical) en lugar de evolutiva, siguiendo la terminología de Christensen (1997).

“Ingenuidad y locura es seguir haciendo lo mismo de siempre y esperar resultados distintos de los logrados hasta ahora”. Esta cita atribuida a Albert Einstein nos alerta, en definitiva, acerca de la necesidad de gestionar el cambio. Las grandes innovaciones surgen del diálogo, de la conversación con los clientes, actuales y potenciales, de ahí la trascendencia de mantener una relación permanente y fluida con ellos.

#### 4. SISTÉMICA, CONECTIVIDAD E INNOVACIÓN EN UN CONTEXTO DE COMPLEJIDAD: ¿QUÉ PAPEL ESTÁN LLAMADOS A JUGAR EN EL DESARROLLO DE UNA NTE?

Diríamos, como respuesta a la pregunta que acaba de ser formulada, que el papel de configuradores de un paradigma de comportamiento estratégico



que, desde una visión sistémica de la realidad objeto de estudio, promueve la innovación sobre la base de una mayor conectividad entre los elementos del sistema y entre sistemas (redes/alianzas), facilitadora de una gestión más eficaz del conocimiento compartido.

Sin duda que sistema e interrelaciones son conceptos clave para abordar la complejidad y para entender el proceso estratégico y su funcionamiento de forma más cercana a la realidad, con modelos más próximos a los que verdaderamente usamos cuando concebimos y diseñamos estrategias. Esa aproximación a modelos más realistas y, por tanto, más complejos, significa alejarnos de la simplificación y artificiosidad que impregnan los modelos predominantes hasta ahora, como los fundamentados en la estricta racionalidad del “hombre económico”, o la falacia de la competencia en un mercado perfecto, que se han mostrado claramente incapaces para dar respuestas adecuadas a los desafíos (oportunidades y amenazas) actuales, dadas las limitaciones de sus supuestos de partida y su consiguiente debilidad teórica.

Como señalan Pérez y Massoni (2009): “Trabajar con seres humanos (y, como tales, relaciones) y no con actores (rationales) conduce a una orientación más consensual y cultural de la estrategia. Si la realidad es una trama, y el hombre<sup>20</sup> un nodo de la misma, la estrategia pasa a ser una forma de tejer o desenramar esa red en busca de otra configuración más propicia para nuestro devenir como seres humanos y para nuestras metas y ambiciones. Mejorar nuestro patrón de conectividad se convierte así en la tarea principal de toda estrategia”. En efecto, ese patrón de conectividad es el que hemos señalado como clave a la hora de propiciar la innovación e incluso de construir un nuevo marketing.

Esto nos lleva, también, a la necesidad de rediseñar las organizaciones, evolucionando hacia: un énfasis en la coordinación, más que en el control; objetivos múltiples de rendimiento ligados a la relación con sus múltiples *stakeholders*; una toma de decisiones localizada donde se encuentra el conocimiento relevante, es decir, descentralizada; una autoridad difusa, pero con responsabilidades claras para cada persona; formas de auto-organización u organizaciones informales.

Pautas evolutivas que acrecientan la complejidad interna de las empresas, que unida a la complejidad del entorno (de los mercados, de la sociedad en general) nos sitúa ante nuevos desafíos en el pilotaje de las mismas. Hace ya más de una década que los describí como los desafíos inherentes a la gestión

20 Cada uno de nosotros.



de la paradoja y de la diversidad, fruto de un mundo crecientemente paradójico y diverso (Vargas Sánchez, 2000).

-Ahí sigue estando, y cada vez más acentuada como consecuencia de la globalización y la movilidad, la diversidad cultural (entendida como fuente de un rico capital intelectual), así como la diversidad tecnológica, origen de extraordinarias oportunidades de negocio gracias a la integración de tecnologías inicialmente no relacionadas. En suma, la gestión de la diversidad (en general) se ha convertido en uno de los temas más candentes de la dirección estratégica contemporánea, con conceptos tan potentes como el de hibridación, de tanta utilidad en la gestión de la innovación.

-Y ahí siguen las paradojas, que también han de ser gestionadas: lo global vs lo local; la competencia vs la cooperación; el crecimiento económico vs la conservación del medio ambiente; el corto plazo vs el largo plazo; la centralización vs la descentralización; lo formal vs lo informal; lo deliberado vs lo emergente; el orden vs el desorden; etc. Conceptos aparentemente contradictorios o incompatibles pero que coexisten en la misma realidad, haciéndola más compleja.

Ante este escenario, el sentido del equilibrio, el pensamiento sistémico, y el manejo de los recursos estratégicos necesarios para afrontar tales desafíos (en especial el recurso intangible conocimiento) se convierten en pilares esenciales de la conducción de las organizaciones:

-El sentido del equilibrio que debe adornar a todo buen gobernante se hace cada vez más necesario en un contexto de cambio acelerado, lo que significa incertidumbre creciente y, por tanto, equilibrios cada vez más inestables (efímeros). Lo simbolice con la metáfora del directivo equilibrista.

-El pensamiento sistémico (holístico) es el que nos permite aproximarnos a la complejidad en su dimensión más auténtica y, a su través, diseñar estrategias para afrontarla. Por ejemplo, en lo que se refiere al proceso estratégico, los estudios existentes acreditan que los principales problemas se presentan en la fase de implantación de las estrategias, más que en su formulación, dejando patente que individuos y organizaciones son nodos de una trama de interrelaciones en movimiento (conectividad dinámica), que es preciso alinear sobre la base de unos objetivos comunes que provean de sentido a cada uno de ellos y sean inspiradores de la acción.

-Es en el pilar referido en último lugar (pero no por ello menos importante), o sea en el manejo de los recursos y capacidades estratégicos, donde nos volvemos a topar con el recurso conocimiento y su gestión, inductores de la innovación en las organizaciones. Nuevamente aquí las teorías de la



comunicación son de indudable valor y deben ser integradas: en la gestión del conocimiento la comunicación, con su modelo humano-relacional, juega un papel imprescindible para el manejo de la referida trama.

La comprensión de la complejidad nos cambia la visión del mundo; y el paradigma “humano relacional cambia la visión de todo posible estrategia que aspire a intervenir en ese mundo y sus dinámicas. Frente a una estrategia que ha excluido al ser humano reemplazándolo por constructos reduccionistas, la Nueva Teoría propugna su reintegración en una disciplina de la que nunca debió estar ausente” (Pérez y Massoni, 2009). Se refieren estos autores al tránsito desde la racionalidad a la relacionalidad (o capacidad de relación) del ser humano. De esta forma, proponen no sólo un cambio de paradigma científico (de la fragmentación de René Descartes al pensamiento complejo de Edgar Morin), sino también del paradigma específico disciplinar de la estrategia, dominado hasta ahora por la racionalidad económica -un pragmatismo teleológico de corte funcionalista- y por un enfoque de las relaciones sociales basado en el conflicto, sustituyéndolo por un paradigma humano-relacional.

Además de los antedichos, adaptamos en la tabla siguiente la propuesta de Pérez y Massoni (2009), que han conseguido completar con nuevas herramientas y nuevos modelos, para los cuales nos remitimos a la propia obra referenciada:

DE	A
La fragmentación	La complejidad
Actor racional (propio de la Economía)	Actor relacional (característico de la Comunicación)
La unidad de producción	La red de innovación y de significación*
Ciencia del conflicto	Ciencia de la articulación**

\* “Ya no es válido pensar en organizaciones como estructuras de gobierno jerárquicas donde fríos directivos adoptan decisiones centralizadas siguiendo secuencias pre-establecidas. En cambio, sí nos vale pensar en un conjunto de flujos y de elementos que se auto-producen y reconfiguran, que co-evolucionan junto con la sociedad, siguiendo procesos no siempre lineales, para lograr su sostenibilidad y su competencia. Es desde esta nueva visión que podremos diseñar estrategias innovadoras y transformadoras” (p. 116).

\*\* “Frente a una estrategia que se ha desorientado respecto a su objeto de estudio, la NTE propone una reformulación que tenga por objeto de estudio los procesos humanos de elección de estrategias. A partir de este modelo básico descriptivo estaremos en condiciones de proponer modelos normativos más realistas y eficientes. Y frente a un enfoque conflictivo propone otro dialogante mediante la articulación adecuada de las percepciones plurales de los sujetos involucrados” (p. 119).



Como sabemos por Thomas Kuhn (1962), una teoría nueva surge como una necesidad ante la aparición de nuevos problemas y nuevas prioridades; ante el cambio en las bases culturales desde las que se afrontan los problemas (diversidad, paradoja, complejidad); y ante la aparición de “excepciones” que quedan fuera de la explicación de las teorías anteriores (como ocurre con aquellas sustentadas en los estereotipos irreales con los que trabaja). En palabras de Pérez y Massoni (2009): “Entendemos que en estrategia se dan las tres circunstancias: (a) tenemos problemas de nuevo cuño; (b) la sociedad actual aspira a soluciones más negociadas; y (c) cada día son más frecuentes las excepciones no cubiertas por los supuestos teóricos que hemos heredado...A todo ello hay que añadir que la revolución científica del siglo XX y comienzos del XXI ya ha llevado a cabo esa mudanza de paradigmas, abandonando el cartesiano-newtoniano heredado del siglo XVII, por los nuevos paradigmas de la complejidad, lo fluido y lo caótico que tienen su origen en la nueva física”.

Para concluir este apartado, una última observación acerca de esa referida y necesaria recuperación de la centralidad del elemento humano como ser social. Llevada al contexto actual de crisis profunda, eso significa la recuperación de unos valores que los paradigmas económicos dominantes durante las últimas décadas habían desterrado: personas con una excelente formación técnica a la par que una conciencia sobre el comportamiento ético. Repensar el modo de conducir una economía, y de dirigir una empresa, para salir fortalecidos de la crisis con liderazgos más responsables. Un dato para la autocrítica, en palabras de Borja Durán (presidente de *Chartered Financial Analysts-Spain*): “Apenas un 5% de las grandes escuelas de negocios y universidades enseña ética, pero el cien por cien enseña marketing. En un entorno como el actual, con un renovado interés por alcanzar altos estándares éticos, es un problema muy serio. Esto debería llevarnos a una reflexión sobre los contenidos, no sólo técnicos, sino también personales, que deben impartir las escuelas de negocios.”<sup>21</sup> Podríamos aplicárnoslo a nosotros mismos, como han hecho algunos compañero bajo otra denominación: “docencia con conciencia”.

21 Expansión, 5-11-10: <http://www.expansion.com/2010/11/05/empleo/desarrollo-de-carre-rra/1288976073.html>



#### 4.1. EL ENFOQUE DE LA COMPLEJIDAD Y EL CAOS COMO SOPORTE DE UNA NTE

Nada hay más práctico que una buena teoría; o más dañino para la praxis que una mala teoría. Es como el mapa que nos ayuda a explorar un determinado territorio, que nos sirve de guía para no perdernos, que nos proporciona el soporte básico para elegir y seguir el camino que nos llevará a nuestro destino. Ahora bien, como el mapa (modelo) no es el territorio (realidad), si nuestro mapa es erróneo nos pasará como a D. Cristóbal Colón, que creyó haber llegado adonde en realidad no había llegado, y murió sin saber que había descubierto un continente hasta entonces ignoto (asumiendo que no hubo precursores).

Hoy, tras varios años, seguimos viviendo en estado de *shock*, de perplejidad, ante las convulsiones económico-financieras, políticas y sociales en general (llamémosles crisis<sup>22</sup>) que estamos sufriendo y que aún no sabemos dimensionar y explicar con la suficiente propiedad: ya no digamos mensurar sus consecuencias y atajarlas. No será porque expertos de todo el mundo no estén empeñados en ello (ríos de tinta se han vertido y se seguirán vertiendo en forma de artículos, libros, etc.), pero su calado y la falta de antecedentes claros que nos permitan tomar referencias y tirar de manual, nos sitúa ante un escenario nuevo en el que las recetas del pasado no están funcionando: el mapa que teníamos se nos ha quedado antiguo y ya no nos sirve para desenvolvemos en una situación que, por ser nueva, no conocemos. Es como cuando volvemos a una ciudad después de unos años y constatamos que ésta cambió y el mapa que habíamos conservado ya no nos vale: nos vemos obligados a cambiarlo, actualizándolo. Y en esas justamente estamos, en el proceso de dibujar un nuevo mapa que se ajuste mejor a una realidad diferente. En tiempos de cambio necesitamos renovar los paradigmas, sabiendo que el contexto influye en la construcción de nuevas teorías.

En efecto, la complejidad<sup>23</sup> (externa e interna) y la incertidumbre (exógena y endógena) son rasgos muy marcados que no nos permiten abarcar y entender ciertos fenómenos contemporáneos, si los seguimos observando bajo el prisma de marcos teóricos que, pese a su predicamento en el pasado,

22 En palabras de Hernández Rojas Valderrama y Rivas Tovar (2008), “las crisis ponen de manifiesto un estado excepcional del sistema en el que lo normal es precisamente lo no permitido, lo no necesario. En las crisis se puede hacer lo desacomodado: cambiar estructuras en situaciones en que normalmente no se cambiarían”.

23 Complejo es, etimológicamente, “lo que está tejido junto”.



han ido perdiendo vigencia hasta quedar obsoletos, por sus asunciones demasiado simplistas para la realidad de hoy<sup>24</sup>. El pasado predetermina cada vez menos el futuro y, por tanto, muchas explicaciones heredadas dejan de funcionar en un contexto caracterizado por la hiper-conectividad, tan favorecida por las nuevas tecnologías y la globalización.

Precisamente el concepto clave para comprender la raíz de la incertidumbre respecto a las consecuencias de nuestras decisiones y acciones es el de complejidad, entendida como “el estudio de los principios y las pautas que explican el comportamiento de un fenómeno natural o social desde la perspectiva de la totalidad” (Rivas Tovar, 2008). “Es una teoría de la importancia del todo” (Hernández Rojas Valderrama y Rivas Tovar, 2008), lo que obliga a recoger e integrar las aportaciones de varias disciplinas, que, desde su diversidad, se complementan.

La comprensión de los fenómenos complejos exige, pues, que pensemos de manera holista o sistémica, en contraste con el enfoque analítico que, al descomponer el todo en sus partes, suele llevarnos a considerar sólo los elementos del sistema, sin tener en consideración sus interconexiones y propiedades emergentes. La noción de complejidad conduce, en esta posición teórica, a la aparición de propiedades emergentes provenientes de la interacción local de un número discreto de componentes. La complejidad no se concibe a través de una mera sumatoria de variables o partes, sino de sus diversas interacciones. Siendo así, resulta coherente que el actor racional, predominante en nuestras teorías y modelos mentales (pese a la evidente simplificación de la complejidad del ser humano que supone, ya referida más arriba) sea reemplazado por otro tipo de actor, concretamente de carácter relacional.

Por ello, científicos de campos diversos insisten en la conveniencia de adoptar nuevos modelos teóricos, metodológicos y, por ende, una nueva epistemología, que permita a la comunidad científica elaborar teorías más ajustadas a la realidad, que posibiliten, al mismo tiempo, diseñar y poner en práctica modelos de intervención (social, sanitaria, educativa, política, económica, ambiental, cultural, etc.) más eficaces que ayuden a pilotar y regular las acciones individuales y colectivas. Subyace en esta actitud reformista un firme intento

24 Por ejemplo, no podemos admitir que somos puramente racionales, como en la clásica figura del *homo economicus*, guiados solamente por nuestros propios intereses. De igual modo, hemos de asumir nuestras limitaciones en la capacidad de seguir y corregir la trayectoria de una estrategia, e incluso de impedir reacciones negativas causadas por una decisión.



de modificar la racionalidad sobre la que la ciencia y la tecnología se han venido apoyando. Esta actitud reformista afecta indistintamente tanto a las ciencias empírico-naturales como a las ciencias sociales y humanas.

En este sentido, el paradigma de la complejidad y el caos se nos presenta como la vía para superar la fragmentación y el reduccionismo de la ciencia positiva predominante hasta ahora, válido para sistemas simples pero estéril cuando se aplica a sistemas complejos<sup>25</sup>. Postula la necesidad de organizar el conocimiento científico desde la interdisciplinariedad (en referencia a aquello que se sitúa entre disciplinas diversas), la pluridisciplinariedad (a través de varias disciplinas) y la transdisciplinariedad (más allá de las disciplinas), con la finalidad de comprender el mundo presente a partir de la unidad del conocimiento. Unidad que opera integrando la pluralidad, la diversidad, las propiedades emergentes de la realidad como consecuencia de la interacción de sus elementos, asumiendo que las partes no se pueden entender si no dentro del todo que integran. En esta filosofía se inspira el norteamericano (Nuevo México, EE.UU.) *Santa Fe Institute*<sup>26</sup>, creado en 1984 como incubadora para un nuevo movimiento de investigación, que ha sentado las bases de la teoría de los sistemas complejos (Holland, 1995; Kauffman, 1993, 1995). Aunque la teoría está aún lejos de su madurez, ha sido objeto de mucha atención y tiene muchas aplicaciones en diversos campos, entre ellos la economía (Arthur, Durlauf y Lane, 1997).

Dentro de las ciencias sociales, la ciencia de la gestión o *management* es reconocida, no sólo por su capacidad para integrar aportaciones de la economía, la sociología, la psicología, la ciencia política para describir, explicar e incluso predecir mejor el comportamiento de las organizaciones, sino por estar inmersa en un proceso de ruptura epistemológica<sup>27</sup> auspiciada por el desarrollo de nuevas teorías científicas procedentes de las Matemáticas (con René Thom y la teoría de las catástrofes), la Física Cuántica (con el «atractor» de Lorenz y los «fractales» de Mandelbrot), la Biología

25 Para Arthur, Durlauf y Lane (1997), las características que definen a los sistemas complejos son seis: 1.-existe interacción dispersa entre agentes heterogéneos que actúan localmente entre ellos en algún espacio; 2.-no existe un controlador global; 3.-hay una organización jerárquica transversal; 4.-los agentes se adaptan continuamente mediante procesos de aprendizaje y evolución; 5.-existe innovación permanente; 6.-las dinámicas por fuera del equilibrio son clave, con la posibilidad de equilibrios múltiples o ausencia de equilibrio.

26 <http://www.santafe.edu/>

27 La denominada "Econophysics" es buena prueba de ello.



(con la «autopoiesis» de Maturana y Varela), la Química (con los «sistemas disipativos» de Prigogine), la Cibernética de segunda generación de Heinz Von Foerster, todas ellas interesadas en explorar los procesos que explican la emergencia de estructuras de mayor complejidad, que no pueden explicarse a partir de la mera agregación de propiedades de los elementos o tipologías organizativas previamente alcanzadas por los sistemas, sino por las interrelaciones que se establecen entre sistema y entorno y los elementos que los constituyen.

Esta nueva forma de pensar (ni unidimensional ni lineal) y hacer ciencia desde la Complejidad y el Caos<sup>28</sup> constituye el modelo del que se están nutriendo científicos de diversas áreas, entre ellas la estrategia, dentro de la economía empresarial. En esta filosofía se inspira el referido Instituto Santa Fe, según el cual la complejidad tiene que ver con la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación, tópicos todos ellos que están en la vanguardia del *management* y la estrategia de las organizaciones del siglo XXI.

El reto hoy en día está, pues, en comprender la complejidad (las relaciones dinámicas del todo con las partes, entre éstas y los intercambios con el medio, así como la ausencia de equilibrio) y lo caótico (es decir, el comportamiento impredecible del sistema, pero que responde, no obstante, a un orden subyacente). En realidad, la mayoría de los fenómenos sociales parece mostrar una pauta de delicado equilibrio entre orden y desorden.

Las evidencias de los sistemas caóticos se encuentran por doquier: desde el clima y los electroencefalogramas, hasta los mercados de valores y la economía en general, pasando por la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos los organizacionales.

Según Holland (1995), reconocido como el padre de los sistemas complejos adaptativos<sup>29</sup>, la complejidad es el resultado de la adaptación (por de-

28 Por lo general se reconoce que la complejidad incluye una variedad de ramas, entre ellas la teoría del caos (Suteanu, 2005).

29 Westley et al. (2006) proporcionan analogías útiles para diferentes tipos de sistemas:

- hornear un pastel para un sistema simple;
- enviar un cohete a la luna para un sistema complicado;
- criar a un niño para un sistema complejo adaptativo.

“Complejo” y “complicado” a menudo se utilizan indistintamente para indicar algo que incluye varios elementos entrelazados que se convierten así en algo lejos de ser simple, difícil de comprender, no fácil de analizar (Alhadeff-Jones, 2008). “Complejidad”, por el contrario, se centra en las propiedades dinámicas y la transformación estructural de los sistemas no-lineales y lejos de estar en equilibrio (Martin y Sunley, 2007).



finición incesante e inacabada) de los sistemas, de los procesos auto-organizativos que en ellos tienen lugar. En realidad, la complejidad no es más que una medida del número de posibilidades de interacción de los elementos de un sistema, entre ellos y con el todo, así como con su entorno. Los sistemas complejos son no lineales, diferenciándose entre aquellos en que sus elementos no tienen un fin o propósito (sistemas caóticos) y aquellos otros en que sus elementos sí tienen un fin. Esta finalidad o adaptación es el resultado de los ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

De hecho, el estudio de los sistemas complejos está tomando una creciente importancia en el estudio de la economía y la empresa, debido a que:

-Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas con capacidad de adaptación (Gell-Mann, 1994; Stacey, 1996).

-Cada vez se da más importancia al enfoque dinámico de las organizaciones, el cual considera cómo surgen y cambian sus capacidades, límites y procesos (Cohen, 1999).

Los sistemas sociales se encuentran entre los de mayor complejidad debido a la cantidad de variables e interacciones que ocurren en ellos, así como a su dinamismo. Los agentes (personas) que lo forman se interconectan participando en redes con capacidad auto-organizativa que continuamente está dando origen a un orden o desorden emergente, cuyo patrón de comportamiento puede ir de lo estable y predecible a lo caótico e impredecible.

Siguiendo de nuevo a Holland (1995), gran parte de las adecuaciones que sufren los sistemas complejos en sus procesos adaptativos son producto del ajuste de cada agente con respecto a los demás dentro del mismo sistema. En este sentido, cada uno de ellos tiene un mecanismo de anticipación y predicción que le permite manejar su conducta y responder a otros agentes, es decir, una estrategia. Este mecanismo de anticipación se modifica conforme el individuo descubre la eficacia de las decisiones y acciones tomadas, a manera de prueba y error (aprendizaje).

Según Harrison (2006), diversidad (multiplicidad de funciones asignadas a distintos componentes del sistema) y descentralización (mayor grado de

---

Por último, los sistemas complejos adaptativos, como casos especiales de sistemas complejos, se distinguen por poseer ciertas características adicionales, en concreto: su capacidad para adaptarse dando lugar a propiedades emergentes, para co-evolucionar y para auto-organizarse. Son, pues, adaptativos por su capacidad de aprender y cambiar a partir de la experiencia (Rotmans, Loorbach y Kemp, 2012).



autonomía de los elementos) incrementan la complejidad. Incluso el simple paso del tiempo puede aumentarla, teniendo en cuenta, adicionalmente, que cada agente es distinto a los demás y se comporta de manera diferente, con su propio patrón (estrategia) para tomar decisiones, por lo que el sistema puede ser sumamente heterogéneo: las organizaciones humanas son más complejas en tanto mayores “grados de libertad” tienen. En este sentido, cabe señalar lo que Morin (2014)<sup>30</sup> considera como una de las paradojas lógicas de la complejidad, en virtud de la cual la autonomía viene siempre acompañada por la dependencia: la auto-organización (autonomía) no es posible sin los necesarios *inputs* que provienen del entorno (dependencia).

Además, los sistemas complejos son no lineales y, por lo tanto, poco predecibles: la no linealidad (propiedad en virtud de la cual no hay una relación clara/sencilla entre causa y efecto, patente a través del popularizado como efecto mariposa) y la autonomía de los agentes actuando en función de sus propios intereses (recordemos con Gallego (2007) que “la auto-organización emerge como consecuencia de las interacciones locales”) introduce la posibilidad de cambios dramáticos que pueden alterar sustancialmente los resultados previstos. La tabla siguiente nos ofrece una descripción más detallada de las diferencias entre las relaciones lineales y las no lineales.

---

#### Características de la linealidad

---

- Grandes cambios en las causas producen grandes cambios en los efectos.
- Las mismas causas siempre producen los mismos efectos.
- Proporcionalidad entre causas y efectos.

---

#### Características de la no linealidad

---

- Pequeñas causas pueden producir grandes efectos y viceversa.
  - Igual causa puede producir cualitativamente diferentes tipos de efectos en circunstancias específicas (sin necesidad de proporcionalidad entre causas y efectos).
  - Niveles individuales y estadísticos de análisis no son equivalentes.
  - Los efectos del sistema no resultan de la simple adición de los componentes individuales.
- 

Fuente: Law y Urry (2004).

30 Ver también los trabajos previos: Morin (1988, 1994, 1999 y 2001).



Hemos de aprender, por tanto, a gestionar la incertidumbre, pero para ello hemos de comprenderla, lo cual exige asumir una racionalidad distinta a aquella que apunta hacia el control de los fenómenos. Los fenómenos complejos son difícilmente controlables, y la comprensión de esto implica que la acción debe orientarse hacia cómo aprovechar la complejidad y cómo participar de ella<sup>31</sup>.

En suma, y con base en los principios del pensamiento complejo<sup>32</sup>:

-La teoría del caos<sup>33</sup> (que bien podría definirse, sintéticamente, como la teoría sobre el desorden ordenado) y la comprensión de los sistemas auto-organizados nos dan pautas para entender mejor el comportamiento crecientemente complejo y la emergencia de nuevas estrategias y estructuras organizativas como consecuencia de un equilibrio inestable.

-El análisis de la autopoiesis<sup>34</sup> (o autoproducción) es particularmente relevante para entender dos temas fundamentales en la empresa actual: el cambio y la comunicación. Centrándonos en el primero, Maturana y Varela, con base en su concepto de autopoiesis, sostienen que el cambio en los seres vivos se produce desde dentro: los individuos, y por extensión las organiza-

31 Ya Herbert Simon, con su teoría de la racionalidad limitada, nos hizo ver que las condiciones de cambio de un sistema no se podían anticipar en su totalidad, ya que ello supondría conocer todas las variables con algún efecto sobre él, lo cual es imposible.

32 Ver Paiva (2004):

- 1.-Principio sistémico: es imposible conocer las partes sin conocer el todo, y viceversa.
- 2.-Principio holográfico: el todo está escrito en las partes, como una especie de reflejo.
- 3.-Principio del bucle retroactivo (retroalimentación): la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa.
- 4.-Principio del bucle recursivo (recursividad): consiste en la autoproducción y la autoorganización; se es producto y productor a la vez.
- 5.-Principio de autonomía/dependencia: los organismos autoorganizadores se autoproducen constantemente, gastando energía para mantener su autonomía (dependencia de su medio). Hemos de tener presente, además, que a mayor complejidad mayor consumo de energía.
- 6.-Principio dialógico: permite asumir racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias/antagónicas para concebir un mismo fenómeno complejo (p.e. orden y desorden).
- 7.-Principio de reintroducción del que conoce en todo conocimiento: todo conocimiento es una reconstrucción/traducción que lleva a cabo una persona, de acuerdo a una cultura y tiempo específicos.

33 Las aplicaciones de esta corriente de la nueva física al campo de las ciencias sociales son numerosas, pese a las obvias dificultades y cautelas que entraña la transposición de estos conceptos a dominios científicos diferentes. La econofísica de Edgar Peters es un ejemplo. También se ha acuñado el término "bioeconomía", que alude al estudio de la economía con base en teorías del comportamiento social que tienen su fundamento en la selección natural.



ciones, se auto-producen: “Sólo si yo cambio cambia mi circunstancia, y mi circunstancia cambia sólo si yo cambio” (Maturana, 1997). Es fundamental, pues, focalizarnos en la naturaleza de la relación, en el cambio relacional; profundizar en las interconexiones y sus dinámicas.

-Como consecuencia directa de toda esta complejidad, el diseño de las organizaciones está transitando de estructuras verticales a modelos colaborativos. Se buscan estructuras basadas en redes que persiguen un equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red. Todo ello orientado al diseño de una organización más flexible e inteligente (sobre este concepto de la inteligencia volveremos más adelante).

Pérez y Massoni (2009), a partir de una concepción de la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y, a veces, caóticos, reflexionan acerca de las consecuencias de este cambio de paradigma, que supone decir adiós:

-A la fragmentación y el reduccionismo, aplicando formas de pensar y comprender la realidad sin necesidad de romperla, trocearla, detenerla.

-Al pensamiento disyuntivo (que separa), dando la bienvenida al pensamiento complejo (que compatibiliza)<sup>35</sup>, siendo que éste no significa negar aquél. Precisamente porque el pensamiento es complejo, en él cabe también el anterior.

El desarrollo de las organizaciones hemos de contextualizarlo, por tanto, dentro de un mundo dinámico definido por sus discontinuidades, no lineal, conflictivo, paradójico; es decir, dentro de una manera de pensar superadora del mecanicismo y determinismo de planteamientos pretéritos. Lo que antes funcionaba bien (la receta, la fórmula) ahora ya no funciona. Lo que ayer era

34 Significa autoproducción: un sistema autopoietico es, a la vez, el productor y el producto. Aunque un sistema autopoietico se mantiene en desequilibrio puede conservar una permanencia estructural, siendo dicha estructura la que muestra la forma en que las partes se interconectan. El hecho de que los seres vivos están sometidos al determinismo estructural no significa que los mismos sean previsibles. En otras palabras, están determinados, pero esto no significa que estén predeterminados. (Maturana y Varela, 1980). Como dice Battram (2001), todos somos de alguna manera conscientes de la autopoiesis. Cuando se dice: “sólo oyes lo que quieres oír” se está reconociendo su poder. Algunos directivos se basan en ideas del tipo: “hazles pensar que ha sido idea suya”. Cuando se dice a un amigo: “yo en tu lugar...”, se está intentando influir en un sistema autopoietico.

35 Los teóricos sociales han adoptado / adaptado el lenguaje de la complejidad de las ciencias naturales, como la física, la química y la biología. La complejidad es un pensamiento multidisciplinar, preocupado por las relaciones y los procesos de trayectorias impredecibles (emergentes), que generan una tensión entre la estructura / orden y la falta de estructura / caos.



seguro, hoy no lo es: la relación de las organizaciones con su entorno ya no es la misma. Nos sumamos a quienes entienden que los diseños estratégicos del siglo XXI (a nivel de empresas, organizaciones en general y territorios) van a estar marcados por visiones enraizadas en el paradigma de la complejidad, sustentadas, por tanto, en un pensamiento que prioriza la comprensión de las relaciones (entre el todo y las partes, así como entre las partes entre sí, y con el entorno) y los procesos de cambio (las organizaciones humanas son sistemas complejos adaptativos que, como tales, evolucionan; en este sentido, hemos de tomar la iniciativa del cambio y liderarlo para co-evolucionar, para producir un nuevo orden como salida de la crisis).

Lo cierto es, a modo de corolario, que:

-La idea de complejidad nos lleva a comprender que no podremos escapar jamás de la incertidumbre, y que jamás tendremos un saber total. Supone una cura de humildad frente a la arrogancia científica.

-“La complejidad no debe ser vista como una carga a evitar, sino como un catalizador y un acelerador para innovar y crear nuevas formas de proporcionar valor”, haciendo nuestras las palabras de Juan Ramón Alaix, presidente de Pfizer Salud Animal<sup>36</sup>.

## 5. DESCENDAMOS A LO CONCRETO: EL SISTEMA TURÍSTICO

### 5.1. *ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO Y SUS DINÁMICAS*

No es objeto de esta lección extenderse en este punto, pero sí al menos dar algunas pinceladas a modo de necesario marco general en el que incardinar la sección siguiente, que sí es la que genuinamente conecta con el hilo conductor de la misma y prácticamente la culmina.

En Vargas Sánchez (2013) se enumeran, a modo de decálogo, las principales tendencias de evolución y cambio en el perfil del turista:

1. La desintermediación y el consiguiente declive de los paquetes turísticos tradicionales (aunque la crisis económica ulterior los ha vuelto a reavivar). El cliente se diseña a medida su propio viaje, contactando directamente con los operadores turísticos (hoteles, compañías de transporte, de alquiler de vehículos, etc.).

36 IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Change (2010), p. 8.



2. La componente tecnológica y la primacía de las TICs , en la línea de lo que se está dando en llamar destinos turísticos inteligentes. Quien no está en Internet, de forma planificada y potente, no existe. Este desarrollo tecnológico ha facilitado enormemente el fenómeno de la desintermediación referido más arriba.
3. El turista está cada vez más informado y, por tanto, es más exigente. El acceso a la información que proporciona Internet y el fenómeno de las redes sociales virtuales son factores que han revolucionado el sector. El turista es, cada vez más, un turista móvil, que demanda y genera una gran cantidad de datos.
4. El turista es cada vez más infiel. La fidelización del cliente es cada vez más difícil. Los destinos han de reinventarse cada vez más deprisa, para provocar la repetición. La satisfacción del turista no conduce necesariamente a su fidelización.
5. Progresiva sofisticación del turista. El mercado turístico es cada vez más heterogéneo. La microsegmentación gana terreno (hasta la personalización del producto).
6. La búsqueda de lo auténtico, la progresiva huida de lo estándar y de la masificación, el declive del turismo de masas.
7. El boom de las compañías aéreas de bajo coste. Esto ha hecho que el gasto del turista se reoriente: menos en el transporte y más en el destino.
8. El turista no busca un destino sin más, sino una experiencia memorable, inolvidable, un sueño hecho realidad. El turismo experiencial avanza y seguirá haciéndolo. La calidad no es un concepto frío y aséptico: se trata de ilusionar, entusiasmar, sorprender.
9. La llamada (seguramente mal) oferta complementaria es cada vez más importante en el proceso de elección de un destino.
10. La incertidumbre en el mundo hace que la seguridad sea un factor cada vez más apreciado por los turistas. El avance hacia la consideración de un destino “seguro” será cada vez más valorado.

Planificar con base en estas tendencias configuradoras de los escenarios a largo plazo es básico para consolidar un destino mirando al futuro y no sustentado en rasgos de un modelo que pronto quedaría caduco.

En suma, se trata de leer bien el futuro, sus tendencias de cambio, e ir por delante; o cuando menos estar bien orientados y preparados para lo que



viene<sup>37</sup>. La cuestión es que nada de esto se improvisa: requiere de estructuras de inteligencia competitiva y de planes de acción. En este sentido, el desarrollo turístico (también, cómo no, de la provincia de Huelva) debería estar guiado por aquellos valores que contribuyan a configurar una propuesta de valor única y atractiva, con base en nuestros recursos y en las tendencias que están marcando las visiones a largo plazo (2020) a nivel europeo y español. En concreto:

\*La calidad por encima de la cantidad, coherente con la no masificación, la personalización de los servicios y las experiencias únicas.

\*El acercamiento de culturas, a través de la interacción con las comunidades locales.

\*La sostenibilidad (social, ambiental y económica). La ética de una acción empresarial responsable con base en las 3 Ps: people (personas), planet (planeta), profit (beneficio).

\*La solidaridad, entendida como la capacidad de extender los beneficios de esta actividad económica a comarcas tradicionalmente apartadas de los flujos turísticos.

\*La visión a largo plazo de los agentes implicados.

La crisis sigue dominándolo todo, pero la vida volverá a florecer con vigor, aunque de forma diferente. El análisis no puede ser simplista: hemos de

37 Existen distintos informes que nos pueden orientar al respecto. Como botón de muestra, citamos el denominado genéricamente “TREND: conocimiento estratégico para crecer efectivamente”, elaborado por STRATEGA Business Development Services. En el correspondiente a “Global Tourism Trends” se puede leer lo siguiente (traducción propia): “...es vital prestar atención a las tendencias de viaje en 2014 con el fin de maximizar el beneficio económico del turismo. 2014 será un año importante para el turismo y los viajes, con las siguientes tendencias:

- La importancia de la generación del milenio (\*) y de la tercera edad sigue subiendo.
- Los medios de comunicación social y la presencia virtual es vital.
- El lujo y todo lo ‘eco’ se convierten en factores cada vez más relevantes.
- Los viajeros han comenzado a valorar la calidad por encima del ahorro.
- La salud es el factor con más influencia en las decisiones de viaje.
- El creciente segmento de los Panks (tías profesionales sin niños; o sea, las tías que viajan con sus sobrinos)

- Más viajes multi-generacionales.”

(\*) Se entiende por generación del milenio, o generación Y, como aquella que ha sucedido a la generación X. Respecto a esta última, “aunque no existe un rango universal con fechas exactas, el término suele incluir a las personas nacidas entre los años 1965 y 1976.” (Fuente: Wikipedia). Por tanto, a partir de ahí, las fechas de nacimiento de los “millennials” van, aproximadamente desde 1980 hasta 2000, según la misma fuente. Lo trascendente es que piensan y viven de manera diferente, lo cual afecta también a aquello que buscan para emplear su tiempo de ocio o vacacional.



estar bien preparados, para lo cual añadimos nuevas referencias, en este caso las que propone el Profesor estadounidense Dr. David L. Edgell Sr., de la *East Carolina University*, que identifica los diez temas más importantes para el mundo del turismo en 2015 (Julio, 2014):

1. El impacto en la industria de los viajes y el turismo de la desaceleración económica mundial.
2. La preocupación por la seguridad; la seguridad sigue siendo un tema importante para la industria de viajes y turismo.
3. Mantener la sostenibilidad de un destino con respecto a los recursos sociales, culturales, naturales y construidos.
4. La necesidad de un mayor liderazgo nacional/regional/local en la política turística y la planificación estratégica.
5. Resolver las barreras para viajar: visados, aumentos de precio del combustible, tasas de aerolínea/transporte y demoras de las aerolíneas.
6. Educar a los usuarios sobre la optimización de la aplicación de las nuevas tecnologías en el sector turístico.
7. Comprender el efecto transformador que los viajes y el turismo tienen sobre el progreso socio-económico mundial.
8. El efecto sobre los viajes y el turismo de los desastres naturales o inducidos por el hombre y las perturbaciones políticas mundiales.
9. Dar respuesta al creciente interés en las posibles consecuencias a largo plazo de los impactos del cambio climático en el turismo.
10. Los cambios en la demanda turística que resulten del aumento de los viajes procedentes de los países emergentes.

Finalmente, resulta interesante recoger la dinámica que está movilizand o a este sector desde lo que se conoce como turismo sólido hasta el nuevo concepto de turismo líquido. En palabras de Eduardo William<sup>38</sup>:

-Se entiende por turismo sólido el turismo “empaquetado”, donde alguien nos trae a los clientes por medio de “catálogos”. Yo no vendo, sino que me venden. Esto me convierte en un “empleado” o “centro de costes” de quien me vende: el touroperador. No importa si al cliente no se le cuida, como de hecho pasa, pues quien me lo trae y seguirá trayendo es otro<sup>39</sup>. Es decir, es un modelo sólido, sin adaptación y sin conexión con el cliente.

38 <http://www.juanferrer.es/turismo-solido-vs-turismo-liquido/>

39 Y al estar prácticamente cautivos de él, en cada oportunidad apretaré las tuercas para reducir los márgenes, me atrevo a añadir.



-En el modelo de turismo líquido, yo soy quien busca, contacta, trae y se adapta al cliente. Es decir, yo desarrollo el producto por mí mismo y para ello tengo que generar una actitud proactiva. Ya no me lo traen. Yo voy a buscarlo y defino mi producto y mi precio.

Por ejemplo, Con el turismo sólido son 12 millones de turistas para un solo producto. Con el turismo líquido son 12 millones de turistas para 12 millones de productos.

En suma, entre las preferencias del cliente está cada vez menos la de consumir un producto estándar, repetitivo y sólidamente inmutable: los nuevos viajeros ya no quieren hacer eso.

En el artículo “La creación de *clusters* en un entorno 2.0”, publicado en Hosteltur el 31-3-09, el propio Sr. William defiende que la industria ha de pasar de un sistema de distribución de embudo, donde la oferta se debe canalizar según las necesidades de los intermediarios y no de los viajeros, a uno de plataforma en el que los distintos actores tengan una relación más colaborativa, distributiva y en la que la gestión de la abundancia se gestione de un modo cooperativo. El destino pasa a entenderse como una suma de *clusters* o agregados empresariales, en los que la colaboración no es incompatible con la competencia (el concepto de “co-opetition”, popularizada por dos autores estadounidenses en el año 1996: Adam Brandenburger y Barry Nalebuff).

Un modelo de *cluster* colaborativo es para William el modelo apropiado y más adaptado a las nuevas particularidades y realidades propias de un entorno 2.0 donde el cliente microsegmenta sus necesidades y donde se hace más necesaria una estrategia que sume esfuerzos. Esto no debería ser una barrera en la industria turística, puesto que el turismo genera por sí mismo de forma natural una estructura relacional.

Lo interesante de los *clusters*, argumenta, es que rompe las barreras de la colaboración y permite la creación de estructuras específicas en torno a la innovación. Sin embargo, los beneficios apreciables de la constitución de un *cluster* son siempre a medio y largo plazo, pues afectan a la naturaleza misma del destino, lo que implica la necesidad de un cambio y asentamiento de las estructuras mentales y las metodologías de actuación. Es importante por eso desarrollar microacciones dentro del mismo que tengan resultados visibles, que sigan el espíritu colaborativo propio de la naturaleza del nuevo tipo de gestión e incentiven la participación de todos los



actores en un nuevo entorno y en la asunción de un cambio de paradigma. Se trata, en definitiva, de integrar la gestión turística dentro de la filosofía colaborativa y distributiva del 2.0.

## 5.2. LA RADIOGRAFÍA ANALÍTICA DEL PATRÓN DE CONECTIVIDAD EN EL SISTEMA TURÍSTICO ONUBENSE

El desafío que tenemos por delante, como traté de fundamentar más arriba, es el de analizar una determinada realidad (por ejemplo una empresa privada o un ente público, la Universidad de Huelva o el sistema universitario andaluz, el sector turístico de la capital o de la provincia, etc.) sin necesidad de trocearla y perder su visión sistémica, es decir, lo que está tejido entre sus varios elementos. Fragmentar y estudiar las partes por separado es el método que heredamos de René Descartes, y del que todavía somos tributarios a todos los niveles. El conocimiento del todo (la empresa, por ejemplo) no es el resultado de la mera adición del conocimiento de cada uno de sus elementos (el departamento financiero por un lado, el de marketing por otro y así sucesivamente). Más bien hemos de pensar de forma inversa: es imposible conocer las partes sin conocer el todo. Esta es la razón de que precisemos de la sistémica: sistema y complejidad son dos conceptos clave en esta propuesta.

El propio Von Bertalanffy (1976) ya alertó que la aplicación del método analítico cartesiano dependía de que no hubiese interconexiones entre las partes o de que las mismas fuesen lineales, condiciones que, obviamente, no cumplen los sistemas sociales. Por tanto, habrá que encontrar otros métodos que se adapten mejor a este tipo de sistemas, tal y como pretende la referida Nueva Teoría Estratégica, que compatibiliza la complejidad con la concepción sistémica (en la que hunde sus raíces), poniendo el foco en las relaciones o conexiones.

El Prof. Rafael Alberto Pérez propone el método que denota con el acrónimo RAPC (Radiografía Analítica del Patrón de Conectividad), concebido para proporcionar la imagen más fiel posible de las interconexiones y flujos que emanan de las relaciones de una organización con sus grupos de interés (*stakeholders*) y en su interior (entre sus subsistemas).

Se compone de tres fases (radiografía, diagnóstico y tratamiento), que pretendemos aplicar al sector turístico provincial.

El siguiente esquema desglosa las etapas a recorrer.



	FASE A: RADIOGRAFÍA	FASE B: DIAGNÓSTICO	FASE C: TRATAMIENTO
S	1.-Concretar el sistema en el que vamos a operar, sus límites y dinámicas. Su objetivo es, pues, delimitar el sistema objeto de estudio.	5.-Analizar si el conjunto global de las dinámicas organizacionales se mueven en la dirección correcta y con la masa crítica adecuada. Con una visión global, se trata de verificar si las dinámicas de la organización son o no adecuadas, si se mueven a la velocidad que se requeriría, y si favorecen o no el cumplimiento de la misión y de las metas organizacionales.	7.-Recomendaciones acerca de las dinámicas y patrón de conectividad más convenientes para la organización. Se trata de determinar si deben introducirse cambios en nuestra trama relacional y en qué sentido.
A			
P	2.-Ubicar la organización en su sistema y establecer sus dinámicas básicas. Se trata, pues, de identificar los principales subsistemas de la organización y conocer sus dinámicas, tanto aquellas a las que aspira como las reales.	6.-Verificar si se han tenido en cuenta todos los grupos de interés, si estamos conectados con todos aquellos que son relevantes y si la intensidad y la calidad de los intercambios de cada flujo son los correctos.	
A			
T			
E	3.-Incorporar todos los públicos que intervienen en el sistema, tengamos o no conexión con ellos.		
	4.-Establecer el patrón de conectividad, visualizando el conjunto de interacciones que se producen, presentando el todo a través de los flujos que unen las partes que lo integran.		

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez y Massoni, 2009, pp. 343-351.



### Fase A. La radiografía

Conforme a lo expresado, esta fase nos aportará información a tres niveles:

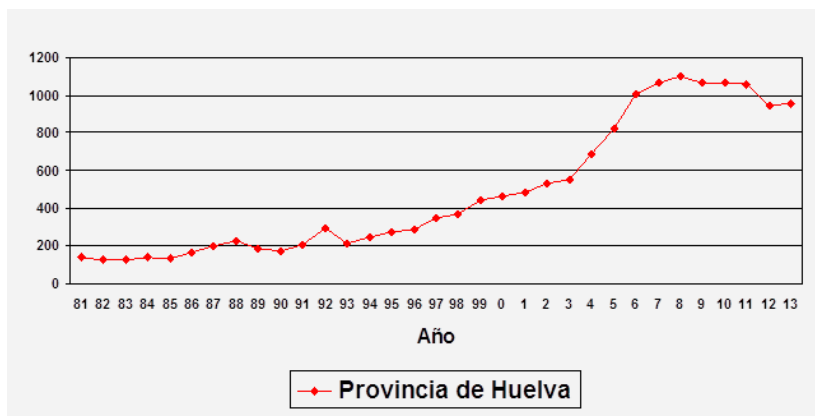
- Sobre las dinámicas que se dan en el sistema.
- Sobre las dinámicas dentro de la propia organización (deseadas y reales).
- La imagen del patrón de conectividad de la organización dentro del sistema del que forma parte.

A tal fin, seguiremos las etapas expuestas.

#### 1.-Delimitar el sistema objeto de estudio

Hemos seleccionado como aplicación la provincia de Huelva como destino turístico, del que incluimos tres gráficos para dar una idea de su evolución en los últimos 33 años.

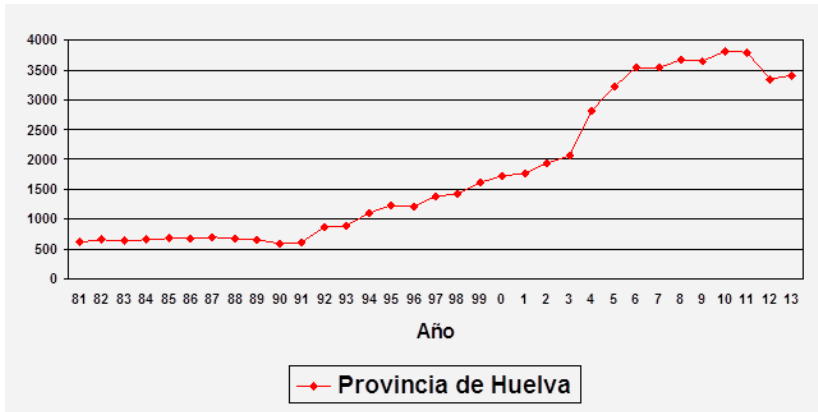
Nº total de viajeros en establecimientos hoteleros (miles).



Fuente: INE

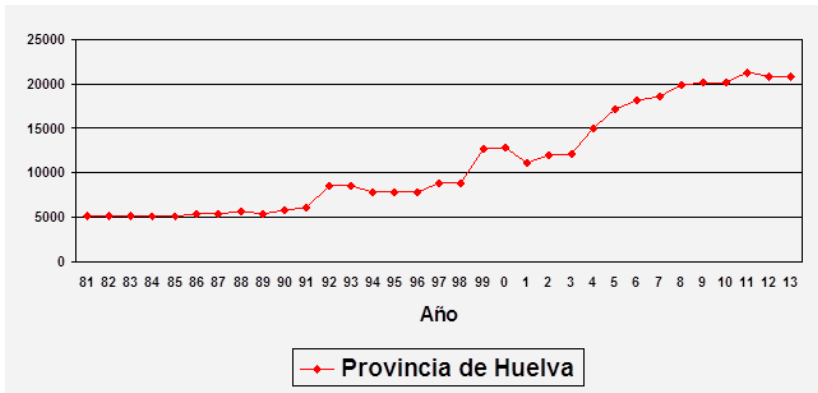


Nº total de pernoctaciones en establecimientos hoteleros (miles).



Fuente: INE

Nº total de plazas en establecimientos hoteleros (miles).



Fuente: INE

Un destino turístico (admitamos que la provincia de Huelva ha alcanzado ese status en la mente del cliente) puede ser concebido como un gran mosaico integrado por multitud de piezas encarnadas en los diversos agentes



públicos y privados que se mueven en este sector económico. O aún mejor, como una malla en la que cada uno de esos agentes puede ser visto como un nodo dentro de la misma, en la que las interacciones se multiplican hasta lo incontrolable. La percepción de calidad, la imagen que un turista se lleva consigo tras su visita es el resultado del conjunto y, por tanto, al conjunto debe interesar, porque al conjunto perjudica o beneficia: más allá de su propio desempeño, cada nodo de la red se ve influido por la acción del resto. En otras palabras, la articulación de toda esa retícula resulta fundamental, y para ello se necesita de algún ente (lo que se denomina una DMO -*Destination Management Organization*-) que estimule las relaciones entre esos nodos e introduzca mecanismos para su alineamiento en torno a valores esenciales para la imagen que se desee proyectar como destino y dentro del modelo de desarrollo que se haya definido para el mismo.

En este sentido, más allá de la labor de promoción (encomendada al Patronato Provincial de Turismo, muy de la mano de la Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía), el destino Huelva, como veremos, no está suficientemente vertebrado. La promoción es necesaria pero no suficiente. Son muchas más las variables y grupos de interés que deben entrar en juego. Con todo, y a nuestros efectos, situaremos en el centro de ese entramado al Patronato Provincial de Turismo, asimilable a la figura conocida en la literatura como *Destination Marketing Organization*.

Para hacernos una idea de lo que significa la vastedad de un destino turístico, no tenemos más que irnos a la Guía Profesional del Turismo de la Provincia de Huelva, editada por el Patronato Provincial de Turismo, cuya última edición es de 2012. Cuando se habla de turismo no sólo se alude a los tipos de empresas turísticas que están en el registro oficial -agencias de viajes, establecimientos de alojamiento (hotelero y extrahotelero), empresas de servicios turísticos (restauración, etc.) y turismo activo, etc.-, sino también a oficinas de turismo/puntos de información turística, palacios y centros de congresos, campos de golf, puertos deportivos, empresas de alquiler de vehículos, de guías turísticos, organizadoras de eventos, etc.; también industrias visitables (como las bodegas, las de derivados del cerdo ibérico, las conserveras y salazoneras, entre otras), el comercio local y un sin fin de entidades ligadas al ocio en general. No es nuestro propósito entrar en el debate acerca de cómo definir el turismo, si atendiendo a la oferta o en función del turista y sus necesidades (es decir, de la demanda), pero sí mostrar su complejidad;



complejidad que se define no sólo por el número de agentes intervinientes y su diversidad, sino por las interacciones entre ellos y la enorme dificultad de controlar el resultado final. De ahí la trascendencia de contar con esa DMO y con unos principios rectores, emanados de ella, que eviten que esa complejidad conduzca a un comportamiento caótico del sistema turístico.

### *2.-La organización, sus subsistemas y sus dinámicas*

Siendo la organización, como se acaba de decir más arriba, el Patronato Provincial de Turismo, entendido como *Destination Marketing Organization*, sus subsistemas pueden vincularse a los integrantes del mismo, que establecen sus Estatutos, concretamente en su artículo segundo<sup>40</sup>:

- Diputación Provincial de Huelva.
- El Organismo Provincial con competencias estatales en materia de turismo.
- El Organismo Provincial con competencias autonómicas en materia de turismo.
- Ayuntamiento de Huelva.
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Huelva.
- Federación Onubense de Empresarios (FOE)<sup>41</sup>.
- Centrales Sindicales representativas (UGT y CCOO).

40 Estatutos Refundidos del Patronato Provincial de Turismo de Huelva, de 24 de julio de 2003 (Boletín Oficial de la Provincia de 7 de noviembre de dicho año, nº 256, pp. 8308-8311).

41 La diversidad genera complejidad. Como botón de muestra, en el Consejo Empresarial de Turismo de la FOE convergen las siguientes agrupaciones sectoriales y territoriales:

- Asociación Provincial de Agencias de Viajes.
  - Asociación Provincial de Hoteles.
  - Asociación Provincial de Empresarios de Campings y Ciudades Vacacionales.
  - Asociación Provincial de Hostelería.
  - Asociación Provincial de Campos de Golf.
  - Asociación Provincial de Salas de Fiestas y Discotecas.
  - Asociación Provincial de Servicios Turísticos (en constitución en el momento de redactar este documento).
  - Asociación de Bares y Cafeterías de Huelva capital.
  - Asociación de Chiringuitos de Isla Canela.
  - Asociación de Concesionarios de Chiringuitos de la Playa de Matalascañas.
  - Asociación de Hoteleros y Empresarios Turísticos de Matalascañas.
  - Asociación de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías de Lepe.
  - Asociación de Empresas Turísticas del Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche.
  - Asociación de Empresarios Turísticos del Bajo Guadiana.
- En el Consejo tienen también cabida los Promotores Inmobiliarios con vocación turística.



-Mancomunidad Turística de la Sierra.

-Municipios de la Provincia.

-Ayuntamientos asociados a título personal.

Podríamos decir que estos serían los grupos de interés internos (aunque dejando fuera a su propio personal).

En cuanto a sus dinámicas (al menos las aspiraciones del ente), basta con leer los artículos primero y tercero de sus Estatutos, relativos al objeto (“coordinar la actividad de las organizaciones públicas y privadas interesadas en el desarrollo turístico de la provincia”) y a sus fines:

1. Realización de actos encaminados a la atracción del turismo.
2. Intensificación de acciones y gestiones ante los organismos oficiales y particulares, tendentes a mejorar la imagen turística de la provincia.
3. Preparación de publicaciones, folletos, carteles, iniciativas, en orden a mejorar la información sobre los valores turísticos provinciales.
4. Promover el estudio y desarrollo de las peculiaridades de la provincia en el orden turístico potenciando sus factores básicos.
5. Coordinar la labor con otras instituciones de la provincia o de fuera de ella, inclusive del extranjero, tendentes al cumplimiento de los fines del Patronato.
6. En general, cuantos asuntos relacionados con el turismo le sean sometidos a su consideración.

Las preguntas son inmediatas: ¿Se corresponden estas dinámicas con las que se constatan realmente? ¿En qué medida se cumplen dichas aspiraciones? ¿Qué “gaps” existen? ¿Cómo son las relaciones con los elementos integrantes del sistema y las interrelaciones entre ellos?

### *3.-Incorporar todos los agentes que intervienen en el sistema*

A los referidos grupos de interés internos habría que agregar muchos otros (llamémosles externos) para completar el elenco de agentes intervinientes, a partir del cual construir el patrón de conectividad que se da en el sistema turístico provincial. Ahí estarían:

-Las empresas locales no representadas en la FOE.

-Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Ayamonte.

-Los empleados del sector no representados por las organizaciones sindicales integradas en el Patronato.

-El resto de Mancomunidades de municipios, que también operan en sus territorios a nivel turístico.



-Destinos competidores o complementarios (con los que podría llegar a articularse acciones de cooperación<sup>42</sup>).

-Empresas/cadenas hoteleras nacionales e internacionales.

-Tour operadores.

-Espacios Naturales (como Doñana, Sierra de Aracena y Picos de Aroche, Marismas del Odiel).

-Autoridad Portuaria (que ha comenzado a explorar las posibilidades del turismo de cruceros).

-Empresas de transporte (ferroviario, por carretera, fluvial y marítimo), no incluidas, por su carácter no local, en los grupos anteriores.

-Grupos activistas (entendidos en sentido amplio, incluyendo grupos conservacionistas desde el punto de vista ambiental -como ONGs-, medios de comunicación -sobre todo los especializados-, etc.).

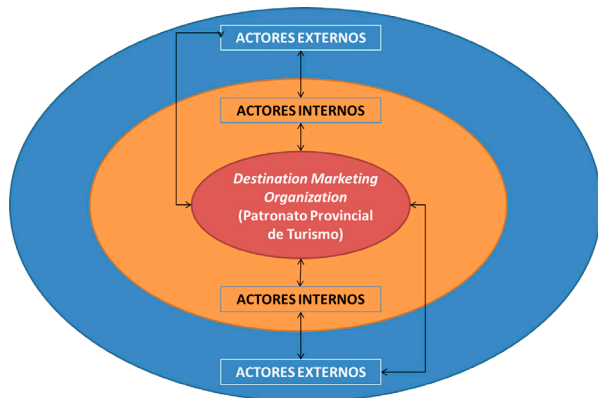
-Agentes del conocimiento (en especial investigadores de la Universidad de Huelva) y centros de formación vinculados al turismo (formación profesional).

-Cuerpos y fuerzas de seguridad (Policía Nacional, Policía Local, Guardia Civil).

-Residentes en las comunidades locales receptoras de los flujos turísticos.

-Visitantes (turistas y excursionistas).

Gráficamente de forma sintética:



Fuente: elaboración propia.

<sup>42</sup> De hecho, se intentó, aunque con escaso éxito, con los destinos vecinos de la región del Algarve y la provincia de Sevilla.



#### *4.-Establecer el patrón de conectividad dentro de la red que forma el sistema*

La pregunta de fondo sería: ¿Contamos con un sector adecuadamente vertebrado, organizado, con mecanismos para interactuar, cooperar, gestionar y co-crear el futuro? Aunque la respuesta a esta pregunta requeriría de una investigación específica que individualizara las interacciones con y entre los numerosos actores identificados, el conocimiento adquirido nos ha llevado a concluir en otros trabajos (Vargas Sánchez, 2013) que la tarea por hacer es aún ardua, en el sentido de reconfigurar la malla actual por otra mucho más tupida y que coadyuve en mayor medida a ganar eficacia en los procesos y aspiraciones que son propios del sistema.

Podríamos, eventualmente, cruzar las dinámicas que se corresponden con los fines a alcanzar con cada uno de los agentes implicados, que valorarían (de forma positiva o negativa) el desempeño de cada una de ellas conforme a la relación que han mantenido con cada dinámica, midiéndolo dentro de una escala sencilla pero que a la vez contribuiría a adquirir esa visión de conjunto que no debemos perder.



DINÁMICAS	VALORACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
	A	B	C	...
1.-Realización de actos encaminados a la atracción del turismo.				
2.-Intensificación de acciones y gestiones ante los organismos oficiales y particulares, tendentes a mejorar la imagen turística de la provincia.				
3.-Preparación de publicaciones, folletos, carteles, iniciativas, en orden a mejorar la información sobre los valores turísticos provinciales.				
4.-Promover el estudio y desarrollo de las peculiaridades de la provincia en el orden turístico potenciando sus factores básicos.				
5.-Coordinar la labor con otras instituciones de la provincia o de fuera de ella, inclusive del extranjero, tendentes al cumplimiento de los fines del Patronato.				
6.-En general, cuantos asuntos relacionados con el turismo le sean sometidos a su consideración.				

Nota. Donde A podrían ser los empresarios locales del sector, B los sindicatos, C la Universidad de Huelva, etc.; que realizarían una valoración, por ejemplo, en una escala de 1 (muy negativa) a 5 (muy positiva). 0 = no sabe/no contesta.



## Fase B. El diagnóstico

### 5.-¿Son adecuadas las dinámicas de la organización?

Entramos, pues, en la fase de diagnóstico del problema relacional que pueda existir en este sistema. Debe subrayarse que la realidad que vamos a diagnosticar es el conjunto del sistema, no elementos aislados del mismo, es decir, el entramado dinámico que fluye dentro del mismo.

Se trataría de verificar, por un lado, la existencia de coincidencia o de desfase entre las dinámicas propias del sistema objeto de estudio y, en este caso, las del mercado turístico; y por otro de identificar si todos los actores de nuestra trama relacional se están moviendo en la misma dirección y a la misma “velocidad de crucero”. También de evaluar en qué grado se están alcanzando los fines o aspiraciones expresados y, sobre esta base, impulsar los cambios que se estimaran pertinentes.

Para ello se propone, en primer lugar, la elaboración de un cuadro de mando anual vertebrado sobre dos perspectivas (Vargas Sánchez, 2013): competitividad y calidad de vida, con sus correspondientes indicadores (ver anexo). La tabla siguiente lo sintetiza:



Cuadro de Mando del destino Huelva (correspondiente al año \_\_\_\_)

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD (\*)

GESTIÓN DEL DESTINO	MERCADOS	PRODUCTOS Y RECURSOS
<p>1.-Oferta reglada, por modalidades: nº de establecimientos, plazas y personal empleado; nº de establecimientos con la Q de calidad turística (podrían añadirse otras certificaciones de calidad).</p> <p>2.-Demanda: nº de viajeros, pernoctaciones y estancia media (hotelera y extrahotelera).</p> <p>3.-Presión territorial (plazas hoteleras por mil habitantes).</p> <p>4.-Presión demográfica (pernoctaciones por habitante).</p> <p>5.-Estacionalidad: distribución mensual del nº de viajeros, pernoctaciones y estancia media (totales, de residentes y de extranjeros). Amplitud Estacional y Tasa de Estacionalidad.</p> <p>6.-Índice sintético de percepción del turista (desagregado en sus componentes).</p>	<p>7.-Diversidad de mercados de origen, a nivel nacional e internacional. Grado de concentración de la demanda.</p> <p>8.-Ajuste de la capacidad del destino a la demanda del mercado.</p> <p>9.-Rentabilidad: ocupación, ADR, RevPAR, gasto medio diario, gasto total.</p>	<p>10.-Turismo de sol y playa: indicadores de oferta y demanda en la Costa de la Luz (hoteles y campings); porcentaje de playas con bandera azul.</p> <p>11.-Turismo de golf: nº de hoyos por cada mil habitantes y por cada mil plazas hoteleras.</p> <p>12.-Turismo náutico: nº de amarres por cada mil habitantes; nº de puertos con bandera azul.</p> <p>13.-Turismo rural: indicadores de oferta y demanda en el Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche.</p> <p>14.-Turismo gastronómico: nº de restaurantes recomendados en la Guía Michelin.</p>

INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA

- 15.-Peso del turismo en la economía (en términos de VAB y de empleo).
- 16.-Satisfacción con la comunidad (encuesta).



Notas:

(\*) La propuesta de indicadores de competitividad se estructura a partir de una adaptación del trabajo de Perna, Custódio, Gouveia y Oliveira (2013).

1.-Para hoteles, campings, apartamentos turísticos y establecimientos de turismo rural. Fuente: INE.

2.-Para hoteles, campings, apartamentos turísticos y establecimientos de turismo rural. Fuente: INE.

3, 4 y 5.-Elaboración propia con datos del INE.

6.-IECA.

7 y 8.-Elaboración propia con datos del INE.

9.-Fuentes: INE, IECA, Excetur.

10.-Fuentes: INE y ADEAC<sup>43</sup>.

11.-Real Federación Andaluza de Golf<sup>44</sup> e INE.

12.-ADEAC y APPA<sup>45</sup>

13.-INE.

14.-Guía Michelin.

15.-Servicio Andaluz de Empleo<sup>46</sup>.

16.-Encuesta propia.

43 Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor, encargada de desarrollar, en su calidad de Operador Nacional de la Fundación de Educación Ambiental (FEE), programas internacionales como el *Blue Flag* (Bandera Azul). Más en: <http://www.adeac.es/>

44 <http://rfga.org/es/clubesdegolf/huelva>

45 Agencia Pública de Puertos de Andalucía: <http://www.eppa.es/es/puertos-deportivos>

46 <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/informacion/observatorioMercadoLaboral/>



Se incluye, incluso, la ficha en la que podría presentarse cada uno de los indicadores.

Identificación del indicador					
Tendencia deseada / Valor a alcanzar					
Unidad de medida					
Último dato disponible					
Fecha del último dato disponible					
Fuente					
Periodicidad					
Otra información relevante					
2008	2009	2010	2011	2012	2013

## GRÁFICO/S

---

Fuente: elaboración propia.

Como fue señalado en un trabajo reciente (Vargas Sánchez, 2013), no hay hoja de ruta para traccionar a los agentes sectoriales de forma que se puedan unificar criterios y establecer una estrategia a largo plazo. La “velocidad de cruce” del sector tampoco es la adecuada, por cuanto:

-Muestra un nivel de gasto y estancia media sensiblemente inferiores a la media andaluza, brecha que ha aumentado durante la crisis.



-Con el mayor grado de estacionalidad a nivel de las provincias andaluzas (el índice de Gini también lo muestra), y con tendencia a aumentar<sup>47</sup>. Un problema, pues, que se agrava.

-En cómputo anual, la actividad está cada vez más concentrada en la costa.

-En general, con menores tasas de ocupación que la media regional.

-En el que puede decirse que la única motivación es la vacacional. Otros motivos para viajar a un destino, como los negocios y la asistencia a ferias, congresos y convenciones, están prácticamente ausentes en el caso de Huelva, aun siendo bastante remuneradores.

-Con una percepción de calidad/satisfacción, medida a través del índice sintético que ofrece la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, sistemáticamente por debajo de la media andaluza; brecha que tiende a aumentar. Tan sólo estamos claramente por encima de dicha media en infraestructura para la práctica del golf. En los siguientes aspectos, por el contrario, la provincia de Huelva se sitúa nítidamente por debajo de la misma: restauración; ocio-diversión; paisajes, parques naturales; seguridad ciudadana; atención y trato; limpieza; patrimonio cultural.

-Con un marcado carácter doméstico, siendo que el turismo extranjero llegó a representar el 47% de las pernoctaciones totales en 1985. Durante la crisis, la afluencia desde los dos principales mercados emisores, Alemania y Reino Unido, ha caído considerablemente.

En consecuencia, si las dinámicas deseadas no están funcionando en términos de resultados, es obvio que han de introducirse cambios. Si confrontaremos la estrategia que ha seguido el destino Huelva en los últimos años (desde 2008) con la prueba de los números (es decir, con los resultados), cabe traer a colación esta célebre cita del genial físico Albert Einstein<sup>48</sup>:

“No pretendamos que las cosas cambien si seguimos haciendo lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar

<sup>47</sup> Para casos de este tipo se ha acuñado la denominación de destinos “ni-ni”: ni vuelos ni oferta abierta en invierno.

<sup>48</sup> Revista Namaste, 10 febrero 2009: <http://www.revistanamaste.com/quien-supera-la-crisis-se-supera-a-si-mismo/>



‘superado’. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla.”

*6.-Verificar si estamos conectados con todos los grupos de interés, así como la intensidad y calidad de los intercambios*

A tal efecto podrían cruzarse los grupos de interés entre sí, para mensurar el grado (fuerte o débil) en que interactúan entre ellos para el buen fin de las referidas dinámicas. No podemos pasar por alto que estos procesos se ven afectados por factores externos que marcan cambios en las tendencias de diverso tipo que les pueden afectar, sean de carácter político, económico, socio-cultural, tecnológico, ambiental o legal (agrupadas en la literatura bajo el conocido acrónimo PESTEL). Por tanto, hay que tomar con la debida cautela la foto fija referida a un determinado momento.



Nodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	X																			
2		X																		
3			X																	
4				X																
5					X															
6						X														
7							X													
8								X												
9									X											
10										X										
11											X									
12												X								
13													X							
14														X						
15															X					
16																X				
17																	X			
18																		X		
19																			X	
20																				X

Nota: Los nodos de la malla conformada por el sistema turístico de la provincia de Huelva serían:

1. Patronato Provincial de Turismo & *Convention Bureau*.
2. Diputación Provincial de Huelva (que también interviene en el sector turístico a través de su Área de Desarrollo Local).
3. Organismo Provincial con competencias estatales en materia de turismo.
4. Organismo Provincial con competencias autonómicas en materia de turismo.
5. Mancomunidades.
6. Municipios.
7. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Huelva (a la que podría unirse la de Ayamonte).
8. Federación Onubense de Empresarios.
9. Centrales Sindicales representativas en el sector.
10. Destinos competidores o complementarios.



11. Empresas/cadenas hoteleras nacionales e internacionales.
12. Tour operadores.
13. Espacios Naturales.
14. Autoridad Portuaria.
15. Empresas de transporte no incluidas, por su carácter no local, en los grupos anteriores.
16. Grupos ecologistas.
17. Medios de comunicación.
18. Centros educativos y de investigación ligados al turismo (Universidad de Huelva y F.P.).
19. Cuerpos y fuerzas de seguridad.
20. Residentes en las comunidades locales receptoras de los flujos turísticos.
21. Visitantes (turistas y excursionistas).

Por ejemplo, teniendo en cuenta las referidas dinámicas a las que se aspira, ¿cómo valoraríamos la interrelación entre el Patronato Provincial de Turismo (1) y la Diputación Provincial (2)? Cabría una escala de diferencial semántico de 0 a 3, para este binomio y para cualquier otro, que fuera la siguiente: 0 = nula; 1 = muy débil; 2 = fuerte; 3 = muy fuerte.

En este caso, la valoraríamos como 3, pues el Patronato ostenta el estatuto jurídico de Organismo Autónomo Local dependiente de la Diputación Provincial y de ella proviene la mayor parte de su financiación y de las políticas a seguir.

Por irnos al polo opuesto, la conexión de esta misma entidad con la Universidad de Huelva a nivel de apoyo en materia de estudio/investigación es hoy por hoy nula (valoración 0), si bien hubo una época (periodo 2004-2008) en que fue todo lo contrario, con una dirección en el Patronato distinta.

Del mismo modo iríamos valorando todas las interrelaciones hasta establecer el mapa completo de conectividad en este sector.

Con esta información podremos dimensionar las brechas existentes en la trama relacional estudiada y, en consecuencia, su idoneidad. Es un paso importante para la ulterior propuesta de alternativas de mejora, ya sea en los mecanismos de conexión existentes o en cómo articularlos caso de no existir. En este sentido, siguiendo a Mitchell, Agle y Wood (1997), deben tenerse



en cuenta las tres características que dichos autores señalan para identificar a los *stakeholders* más relevantes: urgencia, legitimidad y poder. Siendo así, las puntuaciones obtenidas de la tabla precedente podrían ponderarse en función de la relevancia que se le atribuya a cada actor en la malla relacional, teniendo en cuenta adonde quiere llegar el sistema (si es que esto está definido, lo que no ocurre en este caso)

En este apartado, Rafael Alberto Pérez se hace algunas preguntas que considero de especial relieve para esta aplicación: ¿estamos creando la significación adecuada?; ¿son los contenidos los adecuados? En este caso el elemento crucial es la marca del destino, HUELVA LA LUZ, que debería ser respaldada por todos los elementos del sistema. En su diagnóstico, Vargas Sánchez (2013) habla de la devaluación de la misma, que parece estar envuelta en una de esas profecías que se auto-cumplen: como no apostamos por ella de verdad (desde el ente encargado de su promoción<sup>49</sup>) y se le achaca que no da los resultados apetecidos, poco a poco se la va dejando morir, sin nutrirla de argumentos científicos, técnicos y artísticos que desarrollen el potencial significado con el que nació, hasta ir sustituyéndola también poco a poco. La resultante es que el destino no transmite una imagen (significación) nítida, lo que juega en perjuicio del mismo.

Originalmente, a través de dicha marca (la única con la que ha contado el destino hasta ahora, lanzada en 2005), se trataba de vender Huelva como la luz de la salud (pensando en ese segmento turístico de alto crecimiento); como la luz de la vida y la diversidad, que nos abría la puerta al turismo de naturaleza (Doñana, etc.); como una luz diferente, para reforzar nuestros rasgos diferenciales, aquellos que nos hacen únicos; como la luz del arte, para contribuir a penetrar en el turismo cultural; como la luz de la antigüedad, de nuestros ancestros, como vía para poner en valor toda nuestra impresionante historia, con tantas civilizaciones a nuestras espaldas y su correspondiente legado (como los monumentos megalíticos, entre otros); etc. Una marca que nació a partir de un concepto potente, con mucha versatilidad, pero al que no se ha sabido o querido sacar todo su potencial. No se ha trabajado para que todos los agentes del sistema hicieran suya la marca.

49 No encuentro más razones que las políticas.



## Fase C. El tratamiento

### 7.-Recomendar cambios

Con toda la información que proporciona este ejercicio, junto al cuadro de mando que figura como anexo a este documento, y a modo de resumen ejecutivo, se trata de aproximarnos a posibles cambios en su trama relacional para mejorar las dinámicas del sistema, conforme a la misión y visión a alcanzar. Así, entendemos que el patrón de conectividad, el modelo de organización y funcionamiento del sistema, habría de ser sustancialmente alterado de forma que:

-Permita elevar el nivel de gasto del turista y alargar su estancia. No es una cuestión sólo de cantidad de turistas, sino de tipos de turistas; es un problema de segmentación del mercado y de la oferta.

-Cree nuevas motivaciones (por ejemplo la de las ferias, congresos, convenciones) y potencie productos (como el golf o el turismo “outdoor”, en contacto con la naturaleza) que contribuyan a ir reduciendo progresivamente la estacionalidad y, por tanto, a generar actividad fuera de los meses de verano, algo que no hemos conseguido en absoluto hasta el momento.

-Posibilite que las comarcas del interior se beneficien en mayor medida de los flujos turísticos, con un modelo menos desequilibrado territorialmente.

En otras palabras, es una cuestión de modelo porque aún tenemos pendiente, en la realidad del turismo del siglo XXI, definir explícitamente:

-Quiénes queremos que sean nuestros clientes. A la pregunta ¿cuál es nuestro mercado? (y siempre hablo globalmente, como destino, independientemente de las estrategias particulares de cada empresa), la respuesta no puede ser que nos vale cualquier tipo de turista o simplemente que vengan cuantos más mejor. Fijémonos en lo que ha ocurrido y sigue ocurriendo en ciertos destinos españoles, en los que otros han tomado la decisión por ellos y de lo cual no se sienten orgullosos precisamente. ¿Es esto lo que más nos conviene?

-Qué vendemos, cuál es nuestra propuesta de valor, en qué nos diferenciamos de la competencia. Parto de la base de que aspiramos a no ser percibidos como un destino indiferenciado, en el que la clave principal en la decisión de compra es el precio. ¿Cuánto estarán nuestros clientes dispuestos a pagar por aquello que le ofrecemos? ¿Somos un destino caro o barato?

-Qué recursos, de todo tipo, necesitamos para que esa propuesta de valor tenga éxito. No podemos construir castillos en el aire, sino propuestas rea-



listas. Qué duda cabe que uno de esos recursos son las tan traídas y llevadas infraestructuras de transporte; dependiendo del modelo que decidamos unas serán más prioritarias que otras.

Y complementariamente es una cuestión de organización y coordinación, porque necesitamos:

- Mejorar nuestra oferta en aspectos como la restauración, las actividades complementarias que llenen el tiempo de ocio de quienes nos visitan, etc.

- Mejorar servicios públicos como la seguridad, la limpieza, los transportes (movilidad dentro de la provincia), etc.

- Profesionalizar los servicios para mejorar el nivel de atención y trato.

- Involucrar a las comunidades locales, que son parte indispensable para la generación de experiencias auténticas.

- Pedir a las autoridades de la Universidad de Huelva que tomen una postura proactiva en el sentido de organizar y poner en juego sus mejores recursos (sobre todo humanos), poniéndolos al servicio de la generación de un conocimiento aplicado al servicio del sector.

- Etc.

¿Existe alguna instancia capaz de liderar la compleja tarea de encajar todas las piezas de este gran mosaico? Evidentemente es una pregunta retórica, pues la respuesta es obvia. Necesitamos avanzar hacia la creación de un ente gestor del destino (*Destination Management Organization*) desde la colaboración público-privada, que, entre otras tareas, se encargue también de coordinar los dispersos esfuerzos promocionales que se llevan a cabo desde distintas instancias, buscando la máxima eficacia en el empleo de los recursos disponibles, ahora más escasos que nunca. Ese ente gestor tendría la misión de poner orden en el laberinto turístico, y de liderar, en primer lugar, el necesario debate que nos lleve a la definición explícita del modelo turístico al que aspiramos, y que, a continuación, provea de la necesaria hoja de ruta (con medidas a corto, medio y largo plazo) con la que avanzar en ese camino. Al mismo tiempo, estos procesos sólo podrán acometerse con rigor si se cuenta con la necesaria información con la cual tomar decisiones, a la par que requerirá, ahora más que nunca, de propuestas imbuidas de un espíritu innovador; por tanto, la incorporación a ese ente de los agentes del conocimiento (principalmente los investigadores universitarios) resulta una obviedad, aunque a menudo este papel se pase por alto.



Admito que no es algo fácil de ejecutar, pero se ha perdido mucho tiempo, quizás demasiado. El mundo se mueve muy deprisa, cambia cada vez más rápidamente, pero nosotros... Difícilmente los distintos agentes, especialmente los públicos, van a ceder capacidad de decisión a un ente gestor sin un retorno político, en el sentido de pérdida de autonomía. Además, en la medida en que el sector supere la crisis<sup>50</sup> y se recupere más improbable (algunos podrían decir ingenuo) será. Ello puede llevar a concluir que es una alternativa poco realista, de difícil encaje en nuestra realidad público-empresarial (de quienes se erigen como representantes de las empresas, no de muchas empresas que estando fuera de esta órbita sí que apuestan por el sector). Si éste es el plan A, habría que pensar también en un plan B: quizás sea la Universidad de Huelva, desde su declarada, pero a veces no tan clara, vocación de motor del desarrollo socioeconómico de la provincia, quien tiene que apostar decidida y definitivamente por este sector estratégico de la provincia, articulando y presentando a la sociedad un Centro de Investigación o Cátedra en Turismo que, desde la multidisciplinariedad, pusiera en juego a sus más cualificados y especializados recursos humanos, curricula en mano, según el principio universitario del mérito y la capacidad acreditados.

Consecuentemente, finalizamos este apartado con una serie de propuestas en positivo.

Aparte de lo que reiteradamente se demanda desde el sector, es decir, de la mejora de su accesibilidad y movilidad interna (infraestructuras de transporte y comunicaciones<sup>51</sup>) y de un esfuerzo comercial mayor acorde con su condición periférica y la posición de Huelva en la curva del ciclo de vida, aún lejos de la madurez (en buena medida aún es un destino por descubrir y explotar), cabe añadir otras medidas que vendrían a revitalizar el sector turístico provincial:

-Poner en marcha un ente gestor del destino con un carácter ampliamente participativo y un sustrato público-privado, que defina las reglas del “juego” sobre la base de la cogestión. Dicho ente (patronato, asociación o similar) asumiría de forma consorciada, como parte de su misión, llevar a cabo las actuaciones que se desgranar a continuación, con el apoyo de un Centro de

50 Aunque sea por efecto de los ciclos económicos, más que por la acción propia.

51 Las prioridades en esta materia vendrán determinadas por el modelo turístico que se defina para la provincia. Por ejemplo, un turismo de masas al estilo de otros destinos del mediterráneo requeriría prioritariamente de un aeropuerto, aunque se diseñe sólo pensando en vuelos chárter.



Estrategia Turística que, desde la investigación científica, daría respuesta a las necesidades de estudio e información que en cada momento se requieran<sup>52</sup>.

-Definir explícitamente las líneas maestras del modelo turístico al que aspiramos, por entender, colectivamente, que es el más adecuado para la provincia y la competitividad del sector. La propuesta de visión 2020 que hemos presentado<sup>53</sup> va en esa línea: la de esclarecer nuestro perfil diferenciador.

-Retomar los trabajos para desarrollar argumentos comercializables en torno a la marca “Huelva la Luz”, con una base científica, técnica o artística. El posicionamiento de la marca y la promoción del destino han de ser congruentes con los valores y principios que inspiran el modelo turístico al que se hacía referencia en el punto precedente.

-Dentro de la combinación *offline-online* que debe tener el mix promocional de la provincia, desarrollar mucho más la presencia en las redes sociales y el uso, en general, de las nuevas tecnologías de Internet (fijas y móviles). La gestión de la reputación online es cada vez más importante.

52 Proponemos la creación del Centro de Estrategia Turística ‘Huelva La Luz’, cuya misión (razón de ser) sería la de contribuir al desarrollo sostenible de la provincia de Huelva como destino turístico desde la investigación, el análisis y el asesoramiento en la formulación, implantación y control de estrategias. Se concibe como un Centro Gestor del Conocimiento y laboratorio de ideas sobre el destino y la marca “Huelva La Luz”, con una visión abierta permanentemente a la proyección nacional e internacional de sus objetivos, proyectos y realizaciones.

La situación en la que se encuentra el sector justifica sobradamente, a nuestro juicio, la creación de un centro de investigación (CI) como el que proponemos. Al tener por objeto la investigación y la transferencia efectiva de sus resultados al sector turístico, pilar fundamental de la economía andaluza, se trataría, que conozcamos, del primer centro andaluz de estas características en el marco del Sistema Andaluz del Conocimiento (regulado, por tanto, por el Decreto 254/2009), de ahí su singularidad. Este CI promovería, lideraría y desarrollaría líneas de investigación, procesos de transformación del conocimiento, prestación de servicios de carácter tecnológico, acciones que propicien la creación de empresas *spin-off*, de base tecnológica y, en general actuaciones que favorezcan y con posterioridad apoyen el emprendimiento y el desarrollo de acciones formativas, todas ellas relacionadas con el turismo, desde una perspectiva transversal y a partir del conocimiento generado por sus investigadores.

El resultado final de estas actividades debería hacer del Centro una herramienta eficaz para generar y transferir el conocimiento generado en un sentido integral, comprensivo de las dimensiones económico-empresarial, social y ambiental del turismo, con aplicación preferente, aunque no exclusiva, en la provincia de Huelva.

Sería algo así como la paciente “gota malaya” que nos podría llevar desde el plan B al plan A, en la medida en que ese Centro sea el eje que comience a traccionar a los agentes sectoriales, proponga criterios uniformes, señale estrategias...

53 Ver: <http://alfonsovargassanchez.blogspot.com.es/2012/04/la-provincia-de-huelva-como-destino.html>



-Estimular la interacción entre los agentes del sector a través del fomento de *clusters* turísticos<sup>54</sup>, sean territoriales y/o sectoriales.

-Promover la innovación a todos los niveles de la gestión turística, así como el apoyo a los emprendedores que pongan en marcha proyectos marcados por su carácter innovador.

Lo expuesto se resume en cuatro pilares:

-Una estrategia explícita a largo plazo, sabiendo lo que buscamos y por qué y para qué actuamos en un determinado sentido. Repensar lo que venimos haciendo a la luz de nuestra realidad particular y de las tendencias que marcan el turismo contemporáneo. Planificar, alejándonos de los impulsos asistemáticos: el ejemplo de los intentos por atraer el turismo de cruceros es un ejemplo claro; de no hacerlo defraudaremos las expectativas y fracasará.

-Capacidad de organización para ejecutar y revisar periódicamente la hoja de ruta trazada (plan), así como coordinar los esfuerzos de los actores implicados.

-Una actitud proactiva para inocular en los agentes del sector pautas de actuación fundamentales para incrementar nuestra competitividad (como el trabajo colaborativo, la inteligencia competitiva a partir de la monitorización de los mercados, la innovación en un sentido amplio –no sólo tecnológico-, etc.).

-Un apoyo permanente en los agentes del conocimiento.

Visto desde fuera, todo esto transmitiría una imagen de destino serio, organizado y que sabe lo que quiere; y eso ayuda a convencer a que inverso-

<sup>54</sup> Véase, como referencia, el *Cluster* de Turismo de las Islas Canarias: [http://clusterturismo.ning.com/notes/Antecedentes\\_y\\_presentaci%C3%B3n](http://clusterturismo.ning.com/notes/Antecedentes_y_presentaci%C3%B3n)

Se trata de un modelo basado en la red, en la colaboración flexible y adaptable (cada uno colabora en lo que le interesa y en lo que puede ser útil), de modo que los servicios y el producto se va configurando (co-creando) como resultado de la interrelación entre el viajero y aquellos componentes del tejido social y empresarial que entran en contacto con el visitante cada vez que reclama una experiencia. Y todo ello partiendo de un estudio previo de las potencialidades y posibles servicios y productos que puede ofrecer el destino y el tejido social y empresarial que lo compone.

Para ello, es preciso asumir un nuevo modelo de gestión, en el que parte del poder y la información de la propia empresa se pone en común para beneficio del destino, ha de partir de un claro convencimiento propio y no derivado de instituciones administrativas superiores.

El paso del turismo sólido al turismo líquido es el paso de un enfoque monolítico, de concepción *push* del destino a un concepto que ni siquiera es *pull* porque va más allá, de modo que su carácter poliédrico lo hace inimitable y único. Con este tipo de enfoques no puede haber dos destinos similares, puesto que su configuración depende de su naturaleza (ver el artículo “Del turismo sólido al turismo líquido”, publicado en *Hosteltur* el 23-4-09).



res potenciales terminen siendo inversores reales, a que las potencialidades se transformen, progresivamente, en realidades; esas realidades que generan empleo y mayor bienestar.

Pero todo esto, ahora, es inexistente (o casi). Y es ahí donde encontraremos respuestas a preguntas como: ¿qué nos está pasando?; ¿por qué no terminamos de arrancar, si tenemos mimbres para hacer un buen y competitivo cesto? Pues que nos faltan todas estas cosas, que dependen, sobre todo, de la voluntad de nuestras élites (políticas, empresariales y sociales en general). Esa voluntad se puede cambiar desde abajo, y con esa finalidad, no lo oculto, están escritas estas páginas, porque, mucho más allá de la crisis, Huelva necesita un cambio profundo en las instituciones de todo tipo que la estructuran. De acuerdo con Acemoglu y Robinson (2012), la gente necesita saber que cuentan con unas instituciones sanas y en las que poder confiar, porque funcionan satisfactoriamente. Sólo así los riesgos serán más asumibles y la actividad se multiplicará.

### 5.3. HACIA UN DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE (DTI)

En realidad, esta es otra de esas propuestas en positivo, que por su envergadura hemos querido separar y darle una visibilidad especial.

La globalización, la interdependencia y movilidad que caracterizan a las sociedades actuales, así como los continuos avances que llegan de la mano de la tecnología y la innovación, son sustantivos factores de cambio, que han afectado a la actividad turística y seguirán haciéndolo con mayor intensidad en el inmediato futuro.

Estos cambios evidentes se reflejan en la conducta y valores de los viajeros, en los procesos de toma de decisión de estos, en los servicios que reclaman y reciben (en la “experiencia turística”), y en los modelos de negocio de las empresas. Pero igualmente, los órganos de gestión de los destinos turísticos (*Destination Management Organizations* –DMOs-) están interpelados para revisar sus modelos y sistemas y herramientas de funcionamiento, así como los servicios que proporcionan, para adaptarse al nuevo escenario turístico y con ello al nuevo turista. Uno de sus desafíos principales es y será cómo gobernarse en esta coyuntura y cómo superar sus evidentes disfuncionalidades.

La figura emergente de los “Destinos Turísticos Inteligentes” surge como una respuesta –todavía de perfiles difusos– a los formidables cambios antes citados, siendo probablemente una respuesta inspirada en el fenómeno más



general y de mayor recorrido denominado “Smart Cities” (Ciudades Inteligentes).

Países líderes en el concierto turístico mundial han comenzado a referirse recientemente a esta nueva creación en sus estrategias de política turística. Así, en España, el vigente Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT 2012-2015) adopta esta figura como prioridad estratégica, y en China se desarrolla la iniciativa gubernamental “Smart Tourism Destination”, cuyo objetivo es revolucionar la creación de la experiencia turística así como las prácticas de marketing de empresas y destinos. En realidad, hay que precisar que no puede haber un destino inteligente sin servicios y organizaciones inteligentes, lo que exige de la colaboración público-privada.

SEGITTUR (Sociedad Estatal para la Innovación y Tecnología Turísticas), ha avanzado una definición de DTI en los términos siguientes: “Un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida de los residentes”.

Los conceptos que han sido expuestos someramente relacionados con la sistémica, la conectividad y la innovación en un contexto de complejidad se ajustan como un guante a esta manera de entender un destino turístico que se ha dado en llamar “Smart Destination”, como traslación del antecedente de la “Smart City” al turismo y al turista. La Internet de las cosas (Srivastava, 2005) es una realidad y el turismo está empezando a aprovechar todos esos desarrollos tecnológicos para convertirlos en servicios de valor añadido. Es obvio que Huelva debe subirse a este tren lo antes posible (ya son bastantes las iniciativas o planes existentes en nuestro país<sup>55</sup>), pero de forma ordenada, con una hoja de ruta marcada que nos saque de los habituales movimientos sin más base que impulsos espasmódicos.

La malla turística, como hemos visto, es un sistema complejo adaptativo<sup>56</sup>, de fronteras difusas, que evoluciona a partir de las incontables interac-

55 En Madrid, Palma de Mallorca, Costa Brava, Galicia, Barcelona, etc. Además, a través de AENOR se está desarrollando la primera norma mundial sobre DTIs.

56 Los sistemas complejos adaptativos son casos especiales de sistemas complejos. Son adaptativos en el sentido de que tienen la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia. Formulados de otra manera, son capaces de responder y adaptarse a los cambios en su entorno. Lo que hace especial un sistema de este tipo es el conjunto de relaciones no lineales a las que se adapta constantemente.



ciones entre sus elementos y su entorno, al ser un sistema abierto; en el que el todo influye en cada una de sus partes, del mismo modo que cada una de ellas tiene capacidad para afectar el todo. Que sigue el principio de la auto-poiesis, de forma tal que es producto y productor a la vez: el entorno influye sobre el comportamiento del sistema turístico, pero éste y sus elementos (privados y públicos), con sus estrategias, también determinan el entorno. En el que las relaciones no son lineales: las causas y los efectos se retroalimentan entre sí con bucles de tipo *feed-back* y *feed-forward*.

Ese intrincado mosaico puede ser mejor gestionado evitando la tendencia a la entropía, a comportamientos caóticos que deterioren la sostenibilidad del destino, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, construyendo un DTI, cuya planificación, desde el enfoque que se adopta en este documento, es vista como un proceso que trata de dar forma a las trayectorias futuras del sistema, teniendo en cuenta que su carácter complejo implica el surgimiento de propiedades emergentes. En otras palabras, no podemos comprender la naturaleza del mismo (de su pasado, presente y potenciales trayectorias futuras) a través de un proceso analítico en el que conceptualmente reducimos el sistema a sus elementos, modelizándolo solamente con base en los mismos (Byrne, 2012).

En este sentido, la teoría de la complejidad desafía las formas de gobernanza (en este caso de un destino turístico) basadas en el supuesto modernista de previsibilidad y capacidad de control. El gobierno de sistemas complejos adaptativos, como los referidos ligados al turismo, requiere una especial atención a las dinámicas no lineales de los mismos y a su previsibilidad limitada (Duit and Galaz, 2008). Esto significa que el resultado de las intervenciones que se lleven a cabo sobre ellos no se pueden saber de antemano, pues los efectos de las políticas son en sí mismos propiedades emergentes (Wagenaar, 2007). Esa dificultad (o incluso incapacidad) de predicción queda patente cuando pequeñas diferencias en alguna entrada pueden conducir a consecuencias espectacularmente grandes, y muy ligeras diferencias en las condiciones iniciales producen resultados muy diferentes (Lewin, 1993).

---

Ejemplos de sistemas complejos adaptativos son: los mercados de valores, las colonias de hormigas, los organismos vivos, los ecosistemas, las ciudades, el cerebro humano, las empresas, los partidos políticos y comunidades (Rotmans, Loorbach y Kemp, 2012), lista a la que añadimos los sistemas turísticos.



Con todo, aunque pueda parecer paradójico, no hemos de ver la complejidad como un problema o un obstáculo, sino más bien como un medio de apalancamiento para la gestión, que en el contexto de la teoría de la complejidad significa influir en el proceso de cambio de un estado a otro (la gestión de la transición), a través de la adaptación y de la anticipación. La primera consiste en la realización de ajustes mientras que la estructura del sistema está cambiando, mientras que la segunda significa dirigir y guiar el posible comportamiento futuro del sistema (Van der Brugge y Van Raak, 2007). Una mayor comprensión de la dinámica de un sistema complejo adaptativo (como un DTI) conduce a un mejor juicio acerca de la viabilidad de cómo dirigirla. Esto se traduce en una comprensión de las limitaciones del alcance de esta gestión, al mismo tiempo que da una idea de las oportunidades y condiciones bajo las cuales es posible dirigir este tipo de sistemas, con la gobernanza siendo parte de las dinámicas que son gobernadas.

De forma más específica, Rotmans y Loorbach (2009) proponen una serie de directrices para una gestión de este tipo:

- La gestión a nivel del sistema (en su conjunto) es importante.
- El estado (en términos de rendimiento) del sistema determina la forma en que éste se gestiona.
- Los objetivos debe ser flexibles y ajustables a nivel del sistema.
- El momento de la intervención es crucial.
- Dirigir un sistema de esta naturaleza significa utilizar los desequilibrios en lugar de los equilibrios.
- Crear espacios para que los agentes del mismo construyan regímenes alternativos es fundamental para la innovación.

El desafío está servido, sabiendo que, mucha atención, no todo es tecnología: ésta representa una condición necesaria pero no suficiente<sup>57</sup>. De este modo, de lo que se trata es de gestionar el tránsito desde el estado actual del destino hasta ese nuevo estado de destino turístico inteligente. Para ello nos

<sup>57</sup> Aquí hemos de incorporar, dentro de la dimensión humana de estos sistemas, el liderazgo, de especial trascendencia en procesos de cambio, que requieren de una nueva visión del mismo. Mckelvey (2008) describe cómo el liderazgo puede dar lugar a una tensión adaptativa en un sistema social que se mueve al borde del caos, con el objetivo de una adaptación proactiva y armónica co-evolución con su entorno. Argumenta, como Uhl-Bien et al. (2007), que el liderazgo en sistemas complejos (como un DTI, añadimos nosotros) necesariamente debe ser compartido en forma de inteligencia distribuida, pues sólo de este modo se pueden hacer evaluaciones adecuadas de los cambios externos e internos, haciendo uso de la retroalimentación positiva y el potencial de auto-organización disipativa.



vamos a basar en una serie de principios que el marco teórico que nos está sirviendo de soporte nos aporta.

Así, a continuación (Rotmans, Loorbach y Kemp, 2012) se describe brevemente el enfoque práctico de la gestión de la transición sobre la base de la perspectiva de los sistemas complejos. Precisamente porque los pequeños cambios pueden evocar un cambio sistemático a gran escala cuando el propio sistema está cerca de un umbral (de despegue en terminología técnica), la gestión de la transición se centra en la coordinación y la estimulación de las innovaciones emergentes y los futuros alternativos, en lugar de en la corriente o régimen principal.

1.-El primer principio es el de crear un área para nichos en los llamados espacios de transición. Un nicho es una nueva estructura, un pequeño núcleo de agentes, que surge dentro del sistema y que se alinea con una nueva configuración.

2.-El enfoque en agentes principales es un segundo aspecto clave de la gestión de la transición, con competencias y cualidades peculiares: mentes creativas, estrategias y visionarios. A fin de crear de manera efectiva un nuevo régimen se necesitan agentes promotores del cambio a una cierta distancia del régimen dominante.

3.-Otro principio de gestión de la transición consiste en la variación y la selección. Esto tiene sus raíces en las nociones de la diversidad y la coherencia de la teoría de la complejidad. Se requiere diversidad para evitar la rigidez dentro del sistema. La coherencia se refiere al nivel de interrelación entre los elementos de un sistema complejo. Se requiere un cierto nivel de diversidad para explorar opciones innovadoras, en lugar de buscar la solución óptima.

4.-El principio de un cambio radical en pasos incrementales es una paradoja que se deriva de la teoría de la complejidad. Se necesita un cambio radical, estructural para erosionar la estructura profunda existente (régimen en el poder) de un sistema y, en definitiva, desmantelarlo. Un cambio radical inmediato, sin embargo, conduciría a la máxima resistencia de la estructura dominante, al no poder ajustarse a un cambio demasiado rápido y radical. En situaciones de complejidad, se tiene constancia que soluciones de planificación racional han producido malos resultados...Una brusca alteración del sistema puede crear una reacción violenta en el mismo debido a su capacidad de recuperación. El cambio gradual permite, por el contrario, que el sistema se adapte a las nuevas circunstancias y construir nuevas estructuras que se



alineen con la nueva configuración. Un cambio radical en pasos incrementales permite, pues, que las cabezas del sistema puedan moverse en una nueva dirección, hacia nuevos atractores, pero en pequeños pasos.

5.-El empoderar nichos es un principio importante en la gestión de la transición... Un nicho con poder podrá agruparse con otros nichos habilitados y hacer emerger un régimen de nichos. Esto surge de la noción de co-evolución en la ciencia de la complejidad... El régimen-nicho puede hacerse con el poder, pero también puede ser absorbido y encapsulado por el régimen dominante.

6.-Anticipación y adaptación. Anticipar tendencias y desarrollos futuros, teniendo en cuenta las señales débiles y las semillas del cambio que actúan como los heraldos del futuro, es un elemento clave en una estrategia proactiva a largo plazo para la gestión de la transición. Esta orientación hacia el futuro debe estar acompañada de una estrategia de adaptación, que significa ajustarse mientras la estructura del sistema está cambiando. Esto requiere una visión adecuada de la dinámica de un sistema complejo. No en el sentido de que el estado futuro de un sistema de este tipo es predecible, pero hay períodos en los que el sistema se comporta de una manera relativamente ordenada y, en una medida limitada, es predecible. Pero también hay períodos en los que el comportamiento del sistema es bastante impredecible. Así, aunque el grado de previsibilidad es bastante pequeño, las transiciones implican patrones genéricos que indican la vía de futuro.

Debe hacerse notar que estos principios de gestión están lejos de ser deterministas, sino más bien reflexivos.

A partir de tales principios surgen una serie de preguntas:

-¿Existen, o estamos creando, esos espacios (nichos) para la innovación y el cambio?

-¿Estamos apostando por mentes creativas, estrategias y visionarios que alumbren la trayectoria a seguir para ganar el futuro?

-¿Estamos promoviendo la riqueza de la diversidad y las interrelaciones más adecuadas entre los elementos de la malla turística?

-Siendo éste un momento propicio, ¿qué pasos se están dando o se proyectan dar para llegar a convertirnos en un destino turístico inteligente?

¿Existen objetivos, aunque flexibles y ajustables en el tiempo, a este respecto?

-¿Existe o se promueve alguna estructura que facilite tal trayectoria?

-¿Cabe observar un genuino interés y la disponibilidad de algunos medios



por parte de los gobernantes y entidades representativas del sector para anticipar tendencias y adaptar progresivamente el sistema turístico a una nueva realidad marcada, aunque no sólo, por los desarrollos tecnológicos?

En términos de sistemas complejos, la gestión de la transición se puede definir en términos de los siguientes pasos (Loorbach, 2007; Loorbach y Rotmans, 2006):

1.-Estimular el desarrollo de nichos (emergentes, con variación) a nivel micro y tratar de interconectarlos en la misma dirección. La gestión de la transición, por lo tanto, se hace mediante el establecimiento y la organización de un espacio de transición, una zona cuasi-protegida para actores punteros (jugadores de nicho y jugadores de inclinados a cambiar).

2.-Encontrar nuevos atractores para el sistema mediante el desarrollo de una visión de sostenibilidad en términos de principios rectores comunes para el desarrollo futuro y vías derivadas a nivel macro, que pueda actuar como una guía para el desarrollo de los nichos.

3.-Favorecer la formación de regímenes de nichos mediante la creación de coaliciones y nuevas redes en todo el programa de transición y nuevas vías.

4.-Crear diversidad mediante el establecimiento de experimentos de transición relacionados con vías específicas vinculadas a la visión.

5.-Seleccionar los más prometedores, que se puedan ampliar hasta un nivel superior al aprender de estas experiencias y desarrollar una estrategia de aumento de escala.

6.-Aumentar la modulación entre los niveles micro y macro (co-evolución) mediante el ajuste de la visión, la agenda y las coaliciones; si es necesario mediante la monitorización y la evaluación (análisis de patrones y mecanismos) del proceso de gestión de la transición, después de lo cual el ciclo comienza de nuevo.

En cada uno de ellos, cabe preguntarnos qué estamos haciendo en la provincia de Huelva para transitar hacia un destino turístico inteligente. Como algo que podría ayudar, ahí está el documento LA PROVINCIA DE HUELVA COMO DESTINO TURÍSTICO: VISIÓN 2020 (publicado el 13 de abril de 2012), que el lector podrá encontrar en: <http://alfonsovargassanchez.blogspot.com.es/2012/04/la-provincia-de-huelva-como-destino.html>

De forma más completa, la tabla que sigue refleja la gestión de la transición de la que hemos venido hablando, a través de la vinculación entre las características de la complejidad, los principios teóricos y los instrumentos sistémicos.



CARACTERÍSTICAS DE LA COMPLEJIDAD	PRINCIPIOS TEÓRICOS	INSTRUMENTOS SISTÉMICOS
Emergencia	Creación de espacios para nichos	Área de transición
Estructuras disipativas	Centrarse en los principales candidatos	Área de transición y análisis de competencias
Diversidad y coherencia	Variación y selección guiada	Experimentos y vías de transición
Nuevos atractores, equilibrios puntuales	Cambio radical en pasos incrementales	Prever para futuros sostenibles
Co-evolución	Dar poder a los nichos	Desarrollo de competencias
Variación y selección	Aprender haciendo y hacer aprendiendo	La profundización, ensanchamiento y ampliación de los experimentos
Interacciones, evaluaciones	Enfoque multi-nivel y multi-dominio	Análisis de sistemas complejos
Patrones, mecanismos	Anticipación y adaptación	Multi-patrón y análisis multi-nivel

Fuente: Rotmans, Loorbach y Kemp, 2012.

## 6. CONCLUSIÓN

El hilo conductor de esta lección ha consistido en tratar de mostrar, a partir de la trascendencia de impulsar la innovación (que en definitiva significa cambio) en el mundo actual (empresarial y más allá) para seguir progresando cuando no simplemente sobreviviendo, la problemática que suscita el que ese cambio haya de ser implementado en sistemas complejos adaptativos, lo que exige una Nueva Teoría Estratégica para su comprensión y abordaje. Una vez puestas las bases de esa NTE, se ha hecho un ejercicio preliminar de aplicación de la misma al sistema turístico onubense.



Una primera conclusión es que los sistemas de gobierno han de procurar un balance entre una diversidad de valores e intereses. La experiencia parece demostrar que es más sabio y realista para lograr esa adaptación una evaluación de los sistemas de gobierno en lugar de un rediseño tecnocrático. La premisa subyacente es que una mejor comprensión de las dinámicas de esos sistemas, complejos y adaptativos por naturaleza, proporcionará una idea de las oportunidades, las limitaciones y las condiciones bajo las cuales es posible influir en los mismos.

Adicionalmente, merecen ser subrayadas las siguientes:

-El sistema de gobernanza debe ser percibido como un organismo vivo, y como tal, como un sistema complejo adaptativo, que es preciso gestionar. La promoción no es suficiente.

-Intervenciones relativamente pequeñas que sean aceptables para el sistema de gobierno pueden funcionar como palancas de allanar el camino para intervenciones de mayor calado. Buscando esas palancas, que pueden aumentar la probabilidad de surgimiento de auto-organizaciones disipativas y alianzas con múltiples intereses, es el proceso de aprendizaje el que debería estimularse para ser más efectivas.

-Una condición importante para el éxito de una estrategia de adaptación es la apertura y la voluntad de las partes a participar en un proceso en el cual intereses varios han de ser satisfechos (¿existe este clima en la provincia de Huelva?). El comportamiento centrado en los intereses creados y las formas conocidas de pensar y actuar es el estado normal de estos sistemas. Negar el poder de estas fuerzas es una explicación importante del fracaso de las estrategias de adaptación.

-La coalición de actores involucrados en cada caso es único y decisivo para el cambio.

-Siempre nos encontramos con las dos caras de la misma moneda, pues las fuerzas conservadoras y disipativas están siempre activas simultáneamente. De ahí que el éxito de las políticas de adaptación se encuentre en un nivel más profundo de análisis altamente influenciado por la complejidad social de tal desafío y por la disposición cultural en las redes de quienes gobiernan hacia la cooperación y el cambio (¿cuál es esa disposición en el caso del destino Huelva?). Por sí mismo esto no representa una conclusión sorprendente. No obstante, la teoría de la complejidad nos proporciona un marco conceptual con el que somos capaces de describir la naturaleza errática e impredecible de



los procesos de gobierno. Además, nos permite formular recomendaciones para su manejo que se ajustan en el carácter complejo de la gobernabilidad y toman su punto de partida en dicha complejidad, sin tratar de reducirla artificialmente.

Pero como el ser humano no es sólo razón, sino también emoción, quisiera terminar con algunas reflexiones de carácter personal más cargadas del segundo componente mencionado que del primero.

Son ya casi treinta años de andadura como profesional de la docencia e investigación universitaria. Llegado este momento, es justo, aunque no dé nombres, que muestre mi gratitud a quienes creyeron en mí y lo hicieron posible. En la sombra pero ansiosamente, viví de cerca los acontecimientos que desencadenaron el imborrable 3 de marzo de 1988. Pero ese 3-M no hubiera sido posible si antes, en 1983 y 1984, no se hubiera luchado por las entonces llamadas extensiones universitarias de CC. Empresariales y de Geografía e Historia. Aquellos hechos, que fueron el antecedente originario, tras la integración del Colegio Universitario de La Rábida en la Universidad de Sevilla, sí que los viví en primera fila, como representante de los estudiantes afectados.

Hoy, claro está, las reivindicaciones son otras. Es preciso mirar hacia delante, desanclándonos del pasado, aunque sin olvidar las lecciones aprendidas, para proyectarnos hacia el futuro. Es evidente, aunque sin autocomplacencias, que hemos avanzado mucho: media un abismo entre lo que la sociedad onubense tenía entonces en materia de educación superior y lo que tenemos ahora.

Con todo, una vez tuve un sueño, parafraseando a Martin Luther King: el de hacer algo grande por mi Universidad, que le proporcionara proyección en el mundo. El turismo no fue el primer intento, pero creo que será el definitivo a estas alturas de mi vida profesional. Es evidente que para hacerlo realidad es imprescindible aunar voluntades y capacidades, las de aquellos que compartan el mismo sueño y nivel de exigencia. Algunos empezaron y siguen conmigo desde 2003: vaya por delante mi reconocimiento; otros se han quedado por voluntad propia en el camino (o han tomado otro), pero nuevas fuerzas se sumarán. Con este equipo hemos logrado que la Universidad de Huelva:

-Cuenta con un grupo de investigación (más conocido por sus siglas, GEIDETUR) que, con mucho esfuerzo y escasos recursos, ha logrado publicar en las mejores revistas del mundo en este campo del saber.



-Tenga una presencia regular en los medios de comunicación (y no sólo en los convencionales en papel), sino también en Internet y las redes sociales, para que su trabajo trascienda los muros de la academia, con análisis fundamentados y propuestas de mejora.

-Reciba con regularidad investigadores de otras partes de España y del mundo, que vienen a trabajar con nosotros.

-Colabore con la Corporación Tecnológica de Andalucía, en su área de ocio y turismo.

-Cuenta con un Consejo Asesor de profesionales del sector, como cordón umbilical con las necesidades del mismo que nos ayude a orientar nuestra investigación, a la vez que a difundirla. Añadiré, al hilo de esta figura, que el concurso de estos profesionales no es sólo necesario, sino imprescindible, para que la actividad docente alcance mayores cotas de calidad; eso sí, con un buen uso de la misma, necesariamente a tiempo parcial, con encargos para que transmitan esa experiencia en las aulas (en lugar de clases teóricas), y con unos criterios de selección más allá de la antigüedad, que mensione de forma lo más integral posible el valor que aportan a la institución, lo cual es relativamente fácil de hacer curriculum en mano.

Que la Universidad de Huelva:

-Posea un portal turístico que es referencia en materia docente, denominado UHUTUR, que a la postre no es sino consecuencia de un esfuerzo investigador.

-Encabece una red ibérica de universidades de frontera, con cuatro españolas y cuatro portuguesas que abarcan prácticamente toda la “raya”: el denominado Círculo Ibérico de Economía Empresarial.

-Encabece también una red hispano-lusa de investigadores en turismo (REINTUR), con miembros activos pertenecientes a 17 universidades.

-Tenga una revista científica en turismo única en su género, 100% online y en lengua inglesa, con colaboradores de los cinco continentes, lo que nos proporciona una dimensión internacional mucho más potente. Y ello a coste cero para la Universidad.

Todo lo antedicho sobre la base de la *gravitas*, no de la *auctoritas*.

Con todo nos queda mucho por hacer, y eso también es parte de mi sueño:

-En mayor medida, poder volcar aquí, en nuestros cursos ligados al turismo, todo ese bagaje que hemos adquirido a lo largo de estos años, y que



sí podemos hacer en otras universidades españolas y extranjeras. Paradojas de la vida, y contradicciones con el espíritu universitario de que la investigación alimente la docencia.

-Hacer mucha más transferencia de los resultados del estudio y la investigación, desde una imbricación más estrecha con el tejido empresarial, las instituciones públicas y, en definitiva, las necesidades reales del sector. A todos ellos hago desde aquí un llamamiento, porque obviamente esto es cosa de dos. No obstante, admito que es nuestra obligación ir por delante y actuar proactivamente.

-Que se haga realidad la propuesta de creación de un Centro de Investigación o una Cátedra en Turismo, en consonancia con la importancia que esta actividad económica tiene, y tendrá, en nuestra sociedad, paliando así el observatorio que nunca existió en esta provincia, la única andaluza que ha carecido de él. Sin perjuicio de la universalidad del conocimiento que está en las entrañas de la institución universitaria, si admitimos que una universidad de ámbito provincial debe estar prioritariamente al servicio del territorio en el que se asienta, eso requiere un perfecto alineamiento entre lo que la provincia necesita y la universidad ofrece. En otras palabras, si la provincia apuesta por el turismo, la universidad tiene que acompañar esta apuesta para que sea ganadora. No podemos permitirnos que las necesidades y aspiraciones de la provincia vayan por un lado y los esfuerzos de la universidad, como principal agente generador y transmisor de conocimiento, vayan por otro. No pueden divergir: bien al contrario, sus responsables han de empeñarse en hacerlos converger.

-Que Andalucía, de una vez por todas, tome consciencia de que el turismo es su principal industria y sea capaz, proactivamente, de poner en juego los mejores recursos humanos con que cuenta, en sus universidades y otros agentes del conocimiento, a través de la creación de un Instituto de Investigación que llegue a ser una verdadera referencia a escala nacional e internacional. Si Andalucía no logra ser referencia en investigación en turismo, ¿en qué puede serlo?, me pregunto (pocas opciones más se me ocurren). En definitiva, que el turismo deje de ser la hermana pobre en I+D+i. Es cuestión de visión y voluntad política.

-En suma, aunque no va a ser fácil hacerlo realidad, mi sueño principal es el de recuperar la ilusión y el entusiasmo que en otras épocas viví, que fue la energía que me ha traído hasta aquí. Ahora necesitamos de un nuevo im-



pulso, desde dentro y desde fuera. A pesar de los años, el espíritu se mantiene joven, como el del alumnado con el que cada año trabajamos.

Y termino como empecé, porque eso requiere de una estrategia: definir una buena estrategia para la institución, con visión de largo alcance, importa y mucho. A esa tarea, prácticamente sin recursos, dediqué cuatro años de mi vida por simple compromiso con la institución, sin recompensa alguna. En lo esencial acabó siendo un intento frustrado, pero estuvimos cerca. Por tanto, aunque ahora con más dificultades, sí, aún es posible.

Como escribió William Shakespeare en su obra “La Tempestad”: “Estamos hechos de la misma materia que los sueños. Nuestro pequeño mundo está rodeado de sueños.”

Muchas gracias. He dicho.

En Huelva, a 1 de octubre de 2014

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \*Acemoglu, D.; Robinson, J.A. (2012). *Por qué fracasan los países*. Bilbao: Deusto.
- \*Alhadeff-Jones, M. (2008). Three generations of complexity theories: nuances and ambiguities. *Educational Philosophy and Theory*, vol. 40 (1), pp. 66-82.
- \*Arthur, B.; Durlauf, S.; Lane, D. (eds.) (1997). *The Economy as an Evolving Complex System II*. Reading: Addison-Wesley.
- \*Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2010). *Dirigir vía inducción. Una aproximación multidisciplinar*. Documentos AECA, serie Organización y Sistemas, nº 20.
- \*Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad*. Barcelona: Granica.
- \*Byrne, D. (2012). Considering Complex Systems: The Implications of the Complexity Frame of Reference for Planning. In: Gert De Roo, Jean Hillier and Joris Van Wezemael (Eds.). *Complexity and Planning. Systems, Assemblages and Simulations*. Surrey: Ashgate.
- \*Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
- \*Cohen, M. (1999). Commentary on the Organization Science special issue on complexity. *Organization Science*, vol. 10 (3), pp. 373-376.



- \*Coronado Velasco, R. (2002). El paradigma sistémico para la resolución de problemas. *Revista Acequias*, Universidad Iberoamericana, México. Invierno.
- \*De Bono, E. (1967). *The use of lateral thinking*. Penguin McGraw-Hill.
- \*De Kerckhove; D. (1997). *Connected Intelligence: the arrival of the web society*. Toronto: Somerville House.
- \*Duit, A.; Galaz, V. (2008). Governance and Complexity. Emerging Issues for Governance Theory. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 21 (3), pp. 311-335.
- \*EBF (2001). Does strategy really matter anymore? *European Business Forum (EBF)*, 8, Winter 2001/2002 debate.
- \*Gallego, J.A. (2007). Aplicaciones de la economía computacional y la teoría de la complejidad. *Revista de Economía Institucional*, vol. 9, 17, pp. 369-374.
- \*Gell-Mann, M. (1994). *The quark and the Jaguar. Adventures in the simple and the complex*. WH Freeman: New York.
- \*Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press.
- \*Harrison, N. (2006). *Complexity in world politics: Concepts and methods of a new paradigm*. Albany: State University of New York Press.
- \*Hernández Rojas Valderrama, R.; Rivas Tovar, L.A. (2008). La teoría de la complejidad: una nueva disciplina multicientífica y sus bases para la aplicación en la administración. *Revista Universidad & Empresa*, vol. 7, 14, pp. 129-154.
- \*Holland, J.H. (1995). *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- \*IBM Institute for Business Value e IBM Strategy & Change (2010). *Liderar en la Complejidad. Conclusiones de "The Global CEO Study 2010"*. Somers, NY: IBM Corporation.
- \*Jiménez Jiménez, D.; Sanz Valle, R. (2004). Determinantes del éxito de la innovación. *Revista de Empresa*, nº 7, pp. 24-38.
- \*Kauffman, S. (1993). *The origins of order*. Oxford: Oxford University Press.
- \*Kauffman, S. (1995). *At home in the universe: The search for laws of complexity*. Oxford: Oxford University Press.
- \*Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. New York: Perseus Distribution Services.



- \*Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- \*Law, J.; Urry, J. (2004). Enacting the Social. *Economy and Society*, vol. 33 (3), pp. 390-410.
- \*Lewin, R. (1993). *Complexity: life at the edge of chaos*. New York: Collier Books.
- \*Loorbach, D.; Rotmans, J. (2006). Managing transitions for sustainable development. In A.J. Wieczorek & X. Olsthoorn (Eds.). *Industrial Transformation: disciplinary approaches towards transformation research*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- \*Loorbach, D. (2007). *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
- \*Martin, R; Sunley, P. (2007). Complexity thinking and evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 7, pp. 573-601.
- \*Maturana, F. (1997). *El sentido de lo humano*. Santiago: Dolmen.
- \*Maturana, H.; Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition; the organization of the living*. Boston: Reidel.
- \*McKelvey, B. (2008). Emergent strategy via complexity leadership; using complexity science and adaptive tensions to build distributed intelligence. In: M. Ull-Bien & R. Marion (Eds.). *Complexity Leadership*. Charlotte: IAP, pp. 225-268.
- \*Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla de management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- \*Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- \*Moreno Domínguez, M.J. (2003). *La visión de la empresa basada en el conocimiento. Análisis de un caso*. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva.
- \*Morin, E. (1988). *El método*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- \*Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- \*Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- \*Morin, E. (2001). *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barrall.



- \*Morin, E. (2014). Complex Thinking for a Complex World – About Reductionism, Disjunction and Systemism. *Systema*, vol. 2, 1, pp. 14-22.
- \*Paiva, A.J. (2004). Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad. *Revista Ciencias de la Educación*, vol. 1, 23, pp. 239-253.
- \*Perna, F.; Custódio, M.J.; Gouveia, P.M.; Oliveira, V. (2013). COMPETITIVTUR. Estudo da Competitividade do Turismo no Algarve. Algarve versus Provincias Mediterânicas de Espanha. Faro: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve.
- \*Pérez, R.A.; Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona: Ariel.
- \*Ramos Hernández, H. (2006). Un paradigma sistémico para el marketing estratégico. *Revista de Empresa*, nº 17, pp. 117-119.
- \*Richardson, K. and Cilliers, P. (2001). What is complexity science? A view from different directions. *Emergence*, vol. 3 (1), pp. 5-23.
- \*Rivas Tovar, L.A. (2008). Los 10 conceptos básicos para entender la teoría de la complejidad y sus implicaciones en la gestión de las organizaciones. En: *Memoria del XII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas-ACACIA*. Tijuana, México.
- \*Rotmans, J.; Loorbach, D. (2009). Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*, 13, pp. 184-196.
- \*Rotmans, J.; Loorbach, D.; Kemp, R. (2012). Complexity and Transition Management. In: Gert De Roo, Jean Hillier and Joris Van Wezemael (Eds.). *Complexity and Planning. Systems, Assemblages and Simulations*. Surrey: Ashgate.
- \*Srivastava, L. (2005). *The Internet of Things*. Ginebra: International Telecommunications Union.
- \*Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- \*Suteanu, C. (2005). Complexity, science and the public: the geography of a new interpretation. *Theory, Culture & Society*, vol. 22 (5), pp. 113-140.
- \*Ulh-Bien, M.; Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory; shifting knowledge from the industrial to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, vol. 18 (4), pp. 298-318.
- \*Vargas Sánchez, A. (2000). La dirección de empresas o la lucha permanente por el equilibrio: ¿no es esto la vida misma? Trabajo finalista del VI Premio de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de



- Empresas (AECA) para Artículos sobre Contabilidad y Administración de Empresas, convocatoria año 2000. En: *Boletín AECA*, nº 52, Abril-Julio 2000, pp. 46-49.
- \*Vargas Sánchez, A.; Porras Bueno, N.; Plaza Mejía, M.A. (2010). *Percepción social de los onubenses acerca del turismo (2009-2010)*. Memoria correspondiente al proyecto “Understanding resident’s attitudes towards the development of tourism in the Spanish province of Huelva and the Portuguese region of Algarve”. Ministerio de Ciencia e Innovación. Subprograma Acciones Integradas España-Portugal, convocatoria 2008.
- \*Vargas-Sánchez, A. (2013). *El turismo en la provincia de Huelva: de dónde venimos, dónde estamos y ¿hacia dónde queremos ir?* Huelva. Accesible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/7209>
- \*Vivar, H.; Abuín, N.; Vinader, R. (2013). *Los parques tecnológicos en España. Motor de la innovación cultural, económica y formativa*. Fundación Alternativas. Documento de Trabajo 14/2013.
- \*Van der Brugge, R.; Van Raak, R. (2007). Facing the adaptive management challenge: Insights from transition management. *Ecology and Society*, vol. 12 (2), pp. art. 33.
- \*Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- \*Von Foerster, H. (1996). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.
- \*Wagenaar, H. (2007). Governance, complexity, and democratic participation: How citizens and public officials harness the complexities of neighborhood decline. *The American Review of Public Administration*, vol. 37 (17), pp. 17-50.
- \*Westley, F.; Zimmerman, B; Patton, Q. (2006). *Getting to maybe: how the world is changed*. Toronto: Vintage.



**ANEXO: CUADRO DE MANDO**  
**GESTIÓN DEL DESTINO**

1. Oferta (medias de los datos mensuales).

Establecimientos	Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hoteles	Nº	157	149	146	150	144	143
	Plazas	19.895	20.117	20.197	21.298	20.834	20.899
	Empleados	2.383	2.421	2.454	2.582	2.319	2.220
Campings	Nº	12	12	11	9	9	9
	Parcelas	5.844	5.831	5.631	4.392	4.494	4.290
	Empleados	164	166	142	127	122	108
Apartamentos Turísticos	Nº	569	821	699	674	570	535
	Plazas	2.426	3.145	2.944	3.016	2.496	2.375
	Empleados	87	65	52	51	47	50
Turismo Rural	Nº	95	104	110	120	135	137
	Plazas	683	753	781	819	946	1.157
	Empleados	212	207	219	194	199	221

Fuente: INE. Encuestas de ocupación hotelera, en campings, en apartamentos turísticos y en alojamientos de turismo rural.

Nº de establecimientos con la Q de calidad (2013): 12



## 2. Demanda.

Establecimientos	Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hoteles	Viajeros	1.099.908	1.066.307	1.068.297	1.060.978	945.309	971.449
	Pernoctaciones	3.658.862	3.646.310	3.801.990	3.789.516	3.330.544	3.439.490
	Estancia Media	3,33	3,42	3,56	3,57	3,52	3,54
Campings	Viajeros	172.015	150.619	141.915	125.689	102.496	134.813
	Pernoctaciones	762.900	788.177	736.435	572.624	600.320	551.541
	Estancia Media	4,44	5,23	5,19	4,56	5,86	4,09
Apartamentos Turísticos	Viajeros	31.530	37.151	44.792	54.582	54.104	62.414
	Pernoctaciones	174.086	249.132	254.360	266.763	240.721	254.323
	Estancia Media	5,52	6,71	5,68	4,89	4,45	4,07
Turismo Rural	Viajeros	19.944	13.171	12.560	13.807	17.914	20.263
	Pernoctaciones	54.973	35.727	39.158	38.442	44.505	51.015
	Estancia Media	2,76	2,71	3,12	2,78	2,48	2,52

Fuente: INE. Encuestas de ocupación hotelera, en campings, en apartamentos turísticos y en alojamientos de turismo rural.



### 3. Presión territorial (nº de plazas hoteleras por cada mil habitantes).

Año	Nº de plazas estimadas (1)	Nº de habitantes (miles) (2)	(1) / (2)
1998	8.901	453,958	19,608
1999	12.784	457,507	27,943
2000	12.818	458,998	27,926
2001	11.141	461,730	24,129
2002	12.029	464,934	25,872
2003	12.109	472,446	25,630
2004	14.979	476,707	31,422
2005	17.141	483,792	35,431
2006	18.103	492,174	36,782
2007	18.537	497,671	37,247
2008	19.895	507,915	39,170
2009	20.117	513,403	39,184
2010	20.197	518,081	38,984
2011	21.298	521,968	40,803
2012	20.834	522,862	39,846
2013	20.899	520,668	40,139

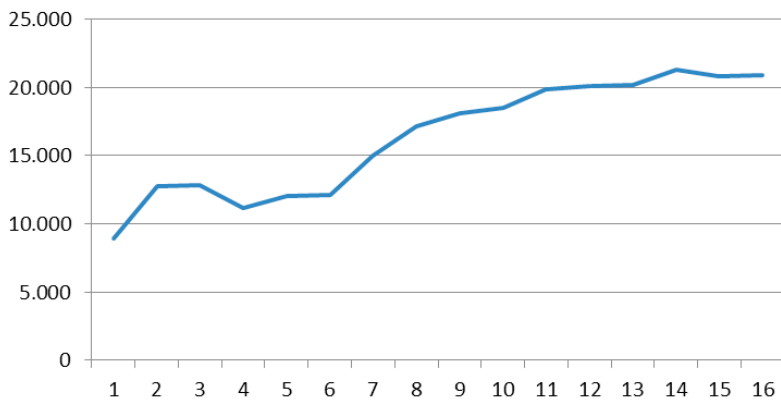
INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.

INE. Series de población desde 1996. Cifras oficiales de la Revisión anual del Padrón municipal a 1 de enero de cada año.

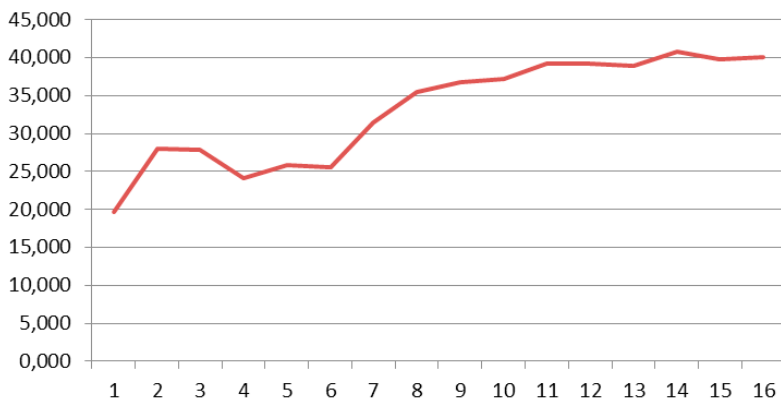
En los últimos quince años, pues, este indicador de presión territorial ha más que duplicado su valor.



Nº de plazas (1998-2013)



Plazas por mil habitantes (1998-2013)



4.-Presión demográfica (pernoctaciones por habitante).



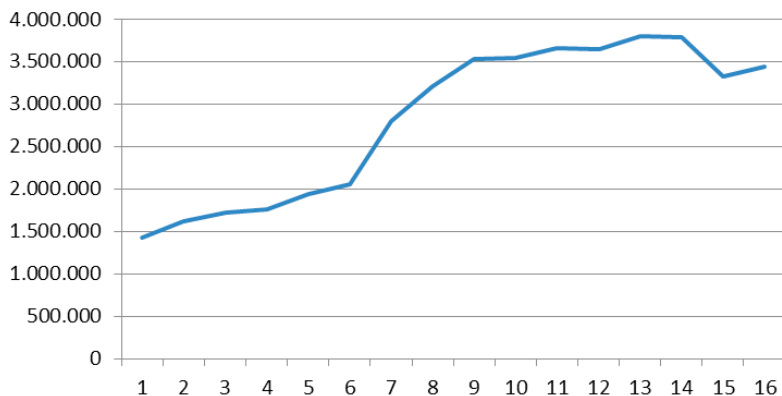
Año	Pernoctaciones (1)	Nº de habitantes (2)	(1) / (2)
1998	1.433.323	453.958	3,157
1999	1.621.786	457.507	3,545
2000	1.724.796	458.998	3,758
2001	1.765.087	461.730	3,823
2002	1.944.663	464.934	4,183
2003	2.053.973	472.446	4,348
2004	2.799.426	476.707	5,872
2005	3.216.570	483.792	6,649
2006	3.531.282	492.174	7,175
2007	3.541.201	497.671	7,116
2008	3.658.862	507.915	7,204
2009	3.646.310	513.403	7,102
2010	3.801.990	518.081	7,339
2011	3.789.516	521.968	7,260
2012	3.330.544	522.862	6,370
2013	3.439.490	520.668	6,606

INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.

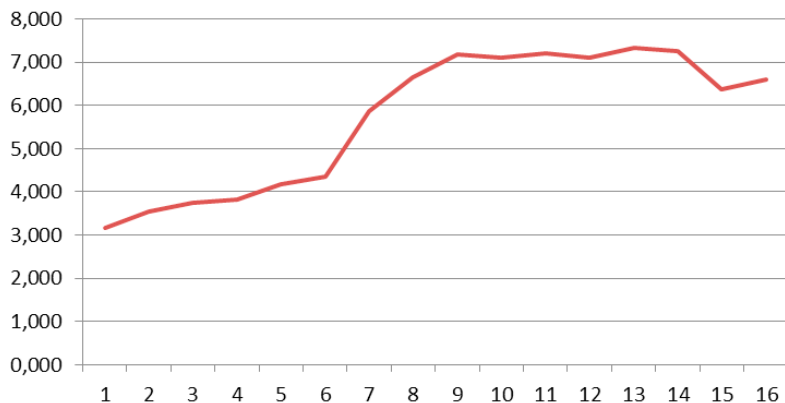
INE. Series de población desde 1996. Cifras oficiales de la Revisión anual del Padrón municipal a 1 de enero de cada año.



Pernoctaciones (1998-2013)



Pernoctaciones por habitante (1998-2013)

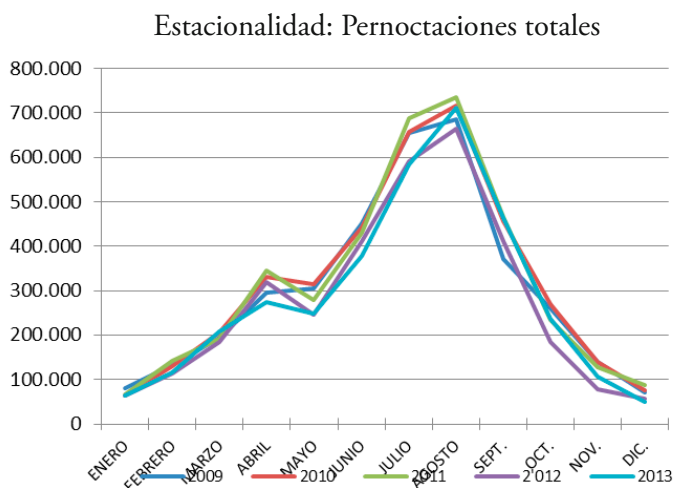


Este indicador ha seguido una trayectoria semejante, habiéndose más que duplicado, aunque con una caída bastante acusada en 2012, con cierta recuperación en 2013.



## 5. ESTACIONALIDAD.

5.1. Distribución mensual del nº de pernoctaciones totales (residentes + extranjeros), según la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE). Gráficamente:



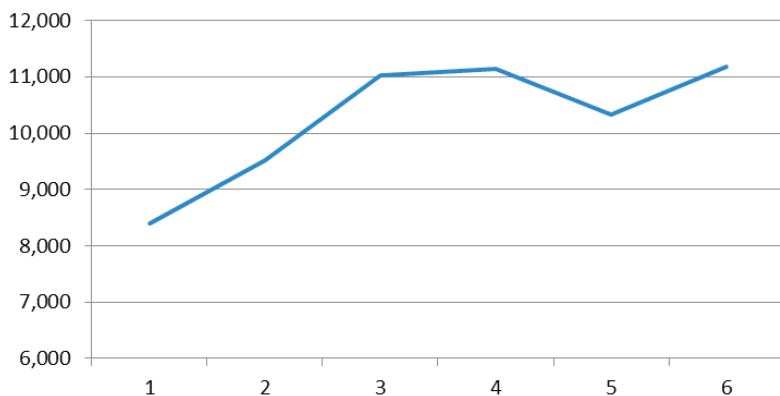
5.2. Amplitud Estacional: se entiende por tal el cociente entre el mayor y el menor número de pernoctaciones en escala mensual. Los valores alcanzados por este indicador en los últimos años son los siguientes:

Año	Amplitud Estacional		
	Pernoctaciones totales	Pernoctaciones de residentes	Pernoctaciones de extranjeros
2008	8,402	9,158	8,350
2009	9,522	13,489	8,359
2010	11,023	11,534	9,395
2011	11,135	11,973	8,359
2012	11,135	13,039	12,718
2013	14,348	15,661	11,330

Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.



Amplitud estacional (2008-2013)



Queda patente que la estacionalidad ha ido agudizándose, siendo mayor en el caso del mercado doméstico. En general, son más de catorce veces la diferencia entre el mes pico y el mes valle.

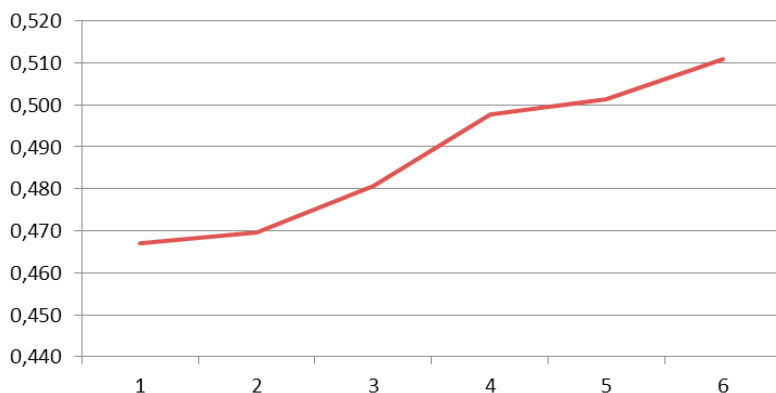
5.3. Tasa de Estacionalidad: se calcula como el cociente entre la suma de las pernoctaciones en los tres meses de mayor afluencia y el total de pernoctaciones del año. A continuación se recoge la evolución de este indicador, que oscila entre 0 y 1.

Año	Tasa de Estacionalidad		
	Pernoctaciones totales	Pernoctaciones de residentes	Pernoctaciones de extranjeros
2008	0,467	0,502	0,383
2009	0,470	0,522	0,401
2010	0,481	0,512	0,401
2011	0,498	0,539	0,394
2012	0,498	0,541	0,427
2013	0,511	0,531	0,473

Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.



Tasa de estacionalidad (2008-2013)



Se confirma, pues, que la estacionalidad ha ido aumentando en estos últimos años. Durante los tres meses de mayor afluencia turística, que son los meses de verano, se concentra algo más de la mitad de las pernoctaciones del año. Este umbral se supera holgadamente en el caso del turismo nacional, bastante más estacional que el extranjero. En el caso de este último, el mes pico no siempre ha sido agosto, como sí ocurre con el mercado doméstico: de los seis años del periodo 2008-2013, se ha repetido en dos ocasiones entre agosto, julio y junio.

## 6. ÍNDICE DE PERCEPCIÓN.

Calificación del viaje realizado (1-10)						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (*)
Índice sintético de percepción	6,9	6,8	6,9	7,2	7,5	7,7
Diferencia con respecto a Andalucía	-0,1	-0,3	-0,3	-0,4	-0,5	-0,4

(\*) Provisional. Se ha tomado el 3er trimestre del año, por tratarse del más representativo.

Fuente: IECA (Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía).



El desglose por conceptos es el siguiente:

		Calificación del viaje realizado (1-10)					
Año		2008	2009	2010	2011	2012	2013 (*)
Alojamiento		7,9	7,6	7,6	8,0	8,0	8,3
Restauración		6,9	6,4	6,5	7,0	7,4	7,7
Ocio-diversión		6,6	6,4	6,3	6,7	7,1	7,7
Transportes públicos	Autobuses	7,3-7,1	7,0	7,5	6,9	7,2	7,3
	Trenes	5,8	7,0	7,8	7,5	7,9	7,9
	Taxis	4,6	n.d.	n.d.	n.d.	7,0	7,7
	Alquiler de coches	7,1	7,5	6,8	7,3	7,7	7,6
Calidad de la oferta turística	Playas	7,5	7,2	7,2	7,7	7,6	7,7
	Paisajes, parques naturales	7,6	7,3	7,3	7,4	7,6	7,9
	Entornos urbanos	7,2	7,1	7,1	7,2	7,4	7,4
Seguridad ciudadana		7,0	6,8	6,7	7,3	7,4	7,5
Asistencia sanitaria		6,8	6,5	6,4	6,9	7,1	7,4
Atención y trato		7,3	7,0	7,0	7,4	7,8	7,8
Relación precio/servicio		7,4	7,3	7,3	7,5	7,7	7,6
Red de comunicaciones		7,3	7,0	7,0	7,5	7,7	7,8
Limpieza		6,5	6,1	6,2	6,7	7,4	7,5
Nivel del tráfico		6,2	5,9	6,4	6,7	7,3	7,6
Señalización turística		6,8	6,7	6,7	7,1	7,5	7,4
Información turística		6,8	6,6	7,1	7,2	7,4	7,9
Patrimonio cultural		7,2	6,5	6,9	7,4	7,6	7,9
Infraestructura para la práctica del golf		7,2	7,0	6,8	7,6	7,5	7,7
Puertos y actividades náuticas		7,2	6,6	7,1	7,8	7,3	7,8

(\*) Provisional. Se ha tomado el 3er trimestre del año, por tratarse del más representativo.

Fuente: IECA (Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía).



## MERCADOS

### 7. Diversidad de mercados de origen.

#### 7.1. Distribución porcentual de las pernoctaciones totales.

Año	Nacionales	Extranjeros	Total
2008	70,45	29,55	100,00
2009	74,33	25,67	100,00
2010	73,37	26,63	100,00
2011	74,62	25,38	100,00
2012	70,68	29,32	100,00
2013	74,82	25,18	100,00

Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.

El mercado de la provincia de Huelva se mantiene dependiente del turismo nacional en, al menos, un 70%. No se aprecia en este periodo una tendencia clara hacia un mayor peso del turismo extranjero.

#### 7.2. Mercado nacional. Distribución porcentual de las pernoctaciones.

Año	Andalucía	C. de Madrid	Extremadura	Otras Com.	Total
2008	51,53	14,57	7,26	26,64	100,00
2009	49,56	15,46	8,17	26,81	100,00
2010	47,20	15,89	7,47	29,44	100,00
2011	47,25	16,36	8,34	28,05	100,00
2012	51,37	15,75	7,49	25,39	100,00
2013	44,81	15,12	7,95	32,12	100,00

Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.

En resumen, Andalucía y Madrid concentran en torno al sesenta por ciento del turismo nacional que recibe Huelva. Sólo la primera de dichas Comunidades suele representar prácticamente la mitad. Un alto grado de concentración de la demanda, aunque 2013 presenta visos de una mayor diversificación geográfica, que habrá que ver si se consolida. Mantener la



fideldad de estos mercados emisores tradicionales es importante, pero también abrir nuevas fuentes de llegada de turistas.

### 7.3. Mercado internacional. Distribución porcentual de las pernoctaciones.

Año	Alemania	Portugal	Reino Unido	Otros	Total
2008	35,92	12,21	22,60	29,27	100,00
2009	32,60	13,12	19,78	34,50	100,00
2010	27,81	17,63	18,27	36,29	100,00
2011	24,19	16,57	19,23	40,01	100,00
2012	21,90	11,46	21,14	45,50	100,00
2013	24,68	10,78	20,45	55,91 (*)	100,00

(\*) Francia ha superado a Portugal, con un 13,20 por ciento.

Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.

Estas cifras muestran una mayor diversificación de los mercados de origen, con una moderada recuperación del mercado alemán y la irrupción, como tercer mercado emisor, de Francia, superando a Portugal. Es indudable que la prolongada y aguda crisis que sufre este país se ha dejado notar considerablemente.

### 8. Ajuste de la capacidad del destino a la demanda del mercado.

Pese a la caída de la demanda -número de pernoctaciones- en dicho periodo (-6%), la oferta de plazas hoteleras subió un 5%. La evolución año a año, en tasas de variación anual, se refleja en la tabla que sigue.

AÑO	Δ PERNOCTACIONES (%)	Δ Nº PLAZAS (%)
2008	3,32	7,33
2009	-0,34	1,12
2010	4,27	0,40
2011	-0,33	5,45
2012	-12,11	-2,18
2013	3,27	0,26

Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera.



## 9. Rentabilidad.

### 9.1. Huelva-Costa de la Luz.

AÑO	ADR (€)	OCUPACIÓN (%)	RevPAR (€)
2010	73'5	53'3	39'1
2011	81'1	51'9	42'0
2012	82'0	50'3	41'2
2013	72'1	50'8	36'6

-ADR: Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria, €).

-RevPAR: Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible, €).

Fuente: Exceltur. Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles.

### 9.2. Huelva capital.

AÑO	ADR (€)	OCUPACIÓN (%)	RevPAR (€)
2008	65'8	47'3	31'1
2009	73'2	45'8	33'5
2010	66'9	47'3	31'7
2011	66'3	48'7	32'3
2012	61'3	43'0	26'3
2013	60'6	46'3	28'0

-ADR: Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria, €).

-RevPAR: Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible, €).

Fuente: Exceltur. Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles.



### 9.3. Provincia de Huelva.

Evolución del Gasto Medio Diario y del Gasto Total generado por el turismo.

Año	Gasto Medio Diario (€)	Gasto Total (€) (*)
2008	49,83	751.818.471
2009	47,61	626.349.542
2010	47,46	557.857.526
2011	46,92	529.132.675
2012	48,09	557.945.643
2013	No disponible	No disponible

Fuente: Elaboración propia con datos del IECA (Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía).

Es un claro reflejo de la crisis económica nacional, que está mermando la rentabilidad de las empresas del sector, si bien 2012 ha supuesto una cierta recuperación.



## PRODUCTOS Y RECURSOS

10. Turismo de sol y playa.

10.1. Costa de la Luz (hoteles y campings).

Establecimientos	Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hoteles	Viajeros	904.123	879.701	884.228	871.436	768.973	804.123
	Pernoctaciones	3.295.630	3.309.723	3.485.049	3.474.075	3.021.359	3.140.398
	Estancia Media	3,65	3,76	3,94	3,99	3,93	3,91
Campings	Viajeros	162.546	141.911	133.769	118.614	98.030	111.202
	Pernoctaciones	747.813	767.574	721.977	561.488	534.298	483.232
	Estancia Media	4,60	5,41	5,40	4,73	5,45	4,35

Fuente: INE. Encuestas de ocupación hotelera y de ocupación en campings.



## 10.2. Porcentaje de playas con bandera azul.

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº	5	10	8	7	8	8
%	11,90	23,81	19,05	16,67	19,05	19,05

Nota: En 2014 se han reducido a 6.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor (ADEAC).

## 11. Turismo de golf.

11.1. Nº de hoyos por cada mil habitantes y por cada mil plazas hoteleras (2013).

Nº hoyos	Miles de Habitantes	Ratio	Plazas hoteleras	Ratio
198 (*)	520,668	0,38	20,899	9,47

(\*) 9 campos.

Nota: Los valores de los ratios han aumentado respecto a 2012, desde los 0,34 y 8,64 respectivamente que tomaron el año anterior.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Real Federación Andaluza de Golf y del INE.

## 12. Turismo náutico.

12.1. Nº de atraques por cada mil habitantes (2013).

Nº atraques	Miles de Habitantes	Ratio
4.177	520,668	8,02

Fuente: Elaboración propia con datos de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA) y del INE.



## 12.2. N° de puertos deportivos con bandera azul (2013).

N°	6	ATRAQUES	2.981
TOTAL	10	TOTAL	4.177
%	60	%	71,37

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor (ADEAC) y de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA).

## 13. Turismo rural.

### 13.1. Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche.

Establecimientos	Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alojamientos de Turismo Rural	Viajeros	13.797	11.821	10.301	11.309	12.236	13.340
	Pernoctaciones	37.814	31.558	31.849	32.167	30.827	33.191
	Estancia Media	2,74	2,67	3,09	2,84	2,52	2,49
	% Ocupación (habitaciones)	25,32	17,72	18,41	18,19	15,32	17,55

Fuente: INE. Encuesta de ocupación en alojamientos de turismo rural.

## 14. Turismo gastronómico.

### 14.1. N° de restaurantes recomendados en la Guía Michelin: 10.

## CALIDAD DE VIDA

### 15. Peso del turismo en la economía.

La contribución del turismo al VAB provincial puede estar en torno al 8%, según las cifras manejadas en este trabajo (Vargas Sánchez, 2013).

En cuanto a contratos registrados en la provincia, en 2012 el sector turístico representó el 11,11% del número total (Servicio Andaluz de Empleo, 2013).

Como nota adicional, y según la misma fuente, en Julio y Agosto de 2013 (meses turísticos por excelencia), sólo la hostelería generó un 30 y un 25 por ciento, respectivamente, de todos los contratos registrados.



## 16. Satisfacción con la comunidad.

Según la última encuesta realizada por Vargas, Porras y Plaza (2010), con representatividad estadística a nivel provincial<sup>58</sup>, sobre el grado de satisfacción de la población residente con su comunidad muestra que éste es bajo, alcanzando un valor promedio de 2,7 en verano y de 3,0 en invierno dentro de una escala de uno a cinco. Concretamente, más de la mitad de los encuestados -57% en agosto y 54% en febrero- manifestaron una satisfacción media –ni nada satisfecho ni totalmente satisfecho-, un 37% está poco o nada satisfecho en temporada alta, porcentaje que cae quince puntos en temporada baja, y sólo un 6% se muestra bastante satisfecho en verano –porcentaje que sube hasta el 24% en invierno-.

Por conceptos, tanto en invierno como en verano el menor grado de satisfacción es con la economía -2,27 y 1,69, respectivamente-, mientras que el ranking para el resto de conceptos varía en función de la temporada turística (alta o baja), siendo siempre superior en invierno, salvo en el caso de la satisfacción con el sistema sanitario, que es superior en temporada alta que en temporada baja.

Ranking para los aspectos que conforman la satisfacción con la comunidad

AGOSTO 2009	FEBRERO 2010
1º Satisfacción con el sistema sanitario (3,01)	1º Satisfacción con la implicación de los ciudadanos y oportunidades sociales (3,28)
2º Satisfacción con la implicación de los ciudadanos y oportunidades sociales (2,73)	2º Satisfacción general con el medio ambiente (3,22)
3º Satisfacción con los servicios públicos (2,72)	3º Satisfacción general con las oportunidades de entretenimiento (3,02)
4º Satisfacción general con las oportunidades de entretenimiento (2,66)	4º Satisfacción con los servicios públicos (2,97)
5º Satisfacción general con el medio ambiente (2,64)	5º Satisfacción con el sistema sanitario (2,85)
6º Satisfacción con la economía (1,69)	6º Satisfacción con la economía (2,27)

Fuente: Vargas, Porras y Plaza (2010).

<sup>58</sup> Centrada en los quince municipios con mayor actividad turística (por orden alfabético): Almonte, Aracena, Ayamonte, Cartaya, Cortegana, Fuenteheridos, Huelva ciudad, Isla Cristina, Lepe, Minas de Riotinto, Moguer, Niebla, Palos de la Frontera, Punta Umbría y Sanlúcar de Guadiana.