

# Consideraciones sobre la Reordenación y Revitalización de Núcleos Turísticos. Revisión de Procesos y Experiencias

\* Salvador Antón Clavé

## Resumen:

A finales de los años ochenta se han detectado en España una serie de fenómenos que ponen de manifiesto la pérdida de validez del modelo de desarrollo turístico impulsado desde la década de los años sesenta. Esta situación ha convertido la industria turística española en extremadamente vulnerable frente a la previsible evolución de la demanda a corto y medio plazo. En determinados núcleos y para determinados tipos de oferta se ha iniciado ya una fase de declive e incluso se han planteado propuestas de reordenación. Tanto el Libro Blanco del Turismo Español (1990) como el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (1992) se han hecho eco de la situación y sugieren cambios de estrategia.

En relación a esta situación, el artículo plantea algunas cuestiones relativas a los efectos territoriales de los procesos de desarrollo turístico. Se revisan los procesos de cambio y crisis detectados en Gran Bretaña que han incidido en el declive de determinadas localidades turísticas. Se discute el modelo del ciclo de vida del núcleo turístico –resort life cycle– como marco analítico de referencia. Finalmente se exponen algunos criterios de reordenación y rehabilitación y se explican brevemente algunas experiencias concretas en Gran Bretaña.

---

PAPERS DE TURISME, 11, pp. 33-47, 1993

\*Salvador Antón Clavé

Profesor de Análisis Geográfico Regional en la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona y profesor invitado en University of Exeter, G.B., en 1992.



# **Consideraciones sobre la Reordenación y Revitalización de Núcleos Turísticos. Revisión de Procesos y Experiencias**

\* Salvador Antón Clavé

## **1. Introducción**

A finales de los años ochenta se han detectado en España una serie de fenómenos que, sin ser generalizables al conjunto de la actividad y para todas las localidades turísticas (Marchena, 1991: 403), ponen de manifiesto la pérdida de validez del modelo de desarrollo turístico impulsado desde la década de los años sesenta (Cals, 1991: 11; Torres Bernier, 1989: 247). Deben señalarse como factores explicativos de esta evolución una serie de problemas básicos que han convertido la industria turística española en extremadamente vulnerable frente a la previsible evolución de la demanda a corto y medio plazo (Prats-Manchón, 1989: 15-17).

Cuestiones como los problemas ambientales y de infraestructuras, los cambios en las motivaciones de la demanda, los reajustes económicos en los países emisores tradicionales y, especialmente, la reducción de los diferenciales de rentas, precios y salarios entre España y los principales países emisores y la competencia de otros destinos se apuntan como los principales factores que han provocado la recesión del mercado turístico internacional de sol y playa en España. El desarrollo de la demanda interna, la generalización de hábitos vacacionales residenciales y la propia dinámica de producción de suelo en las áreas

de recepción son elementos que también deben ser tenidos en cuenta. A ellos debe añadirse, además, la insuficiente adaptación de la oferta existente a las necesidades de la actual industria turística internacional, caracterizada por la flexibilidad, la segmentación y la comercialización de experiencias basadas en la 'autenticidad' (Poon, 1989). Como consecuencia de todos estos factores, en determinados núcleos y para determinados tipos de oferta se ha iniciado ya una fase de declive e incluso se han planteado propuestas de reordenación.

A una escala más general, el propio *Libro Blanco del Turismo Español* (Secretaría General de Turismo, 1990: 49) sostiene, en este sentido, la necesidad de "replantear el modelo de crecimiento seguido hasta ahora". Por su parte, el *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español* (Secretaría General de Turismo, 1992: 72) admite como necesario "un cambio de estrategia que permita, en primer lugar, la recuperación del interés y el atractivo que el turismo español ha tenido durante los últimos años y, en segundo, la mejora de la competitividad de la industria turística aprovechando las nuevas oportunidades surgidas".

Ha sido señalado que este proceso, cuyo desarrollo previsiblemente heterogéneo no parece exento de problemas y conflictos, no debería implicar la expansión de la oferta, especialmente la residencial. En las zonas saturadas resultaría más apropiado un enfoque cualitativo del ocio, mediante la prolongación de la temporada y la búsqueda de otras formas alternativas que complementen y modifiquen la oferta" (Vera, 1988: 15). Se ha planteado, en este sentido, la necesidad de impulsar ofertas turísticas específicas y cualificar la oferta tanto del lado de la demanda como de la oferta (intervención infraestructural, integración territorial, menor

densidad, oferta complementaria) (Marchena, 1991; Vera, 1991).

Salvando diferencias cronológicas, culturales, económicas e institucionales, puede ser oportuno plantear, en este marco en transformación, una revisión general de diversas aportaciones, que, desde diferentes perspectivas, en otros contextos nacionales y para dinámicas de desarrollo parcialmente diferentes, plantean cuestiones, modelos y experiencias relativas a los procesos de cambio, regeneración y revitalización de núcleos turísticos. De hecho, es éste un fenómeno relevante en múltiples países europeos. Tanto es así que incluso se ha afirmado, dada su magnitud y su importancia, que no es inconcebible que "en las décadas futuras algunos núcleos turísticos sustituyan las comunidades industriales siderúrgicas o textiles como preocupación principal de las políticas económicas regionales" (Williams-Shaw, 1992: 272).

Con este objetivo, en este artículo se plantean, en primer lugar, algunas cuestiones relativas a los efectos territoriales de los procesos de desarrollo turístico. Se apuntan, en particular, los procesos de cambio y crisis detectados en Gran Bretaña a raíz de la aparición de nuevas preferencias vacacionales y de nuevas estrategias de producción turística. Los fenómenos de declive de determinadas localidades turísticas y su posible cambio de rumbo son tratados específicamente en el segundo apartado. Para ello se discute el modelo de ciclo de vida del núcleo turístico *-resort life cycle-* como marco analítico de referencia y se alude a las estrategias de reestructuración económica detectadas en determinadas localidades turísticas británicas. Finalmente, a partir de estas consideraciones se exponen algunos criterios de reordenación y rehabilitación y se explican brevemente algunas experiencias concretas.

## 2. Cambio y crisis: efectos territoriales de los procesos de desarrollo turístico

El propio proceso de desarrollo de asentamientos turísticos en el litoral mediterráneo español durante los últimos treinta años está asociado, inicialmente, al nacimiento de un mercado turístico internacional de masas en los países más ricos de Europa (Prats-Manchon, 1989: 7). Este fenómeno provocó, con la consolidación de las vacaciones turísticas en núcleos especializados fuera del país de residencia como hábito de consumo estable, procesos de estabilización y de declive de los núcleos turísticos tradicionales de los propios países emisores que tuvieron efectos devastadores sobre su ocupación, sus inversiones y sus ingresos. La existencia de múltiples pequeños negocios complicó, además, su capacidad de respuesta a los cambios de la demanda y su adaptación a las políticas turísticas y económicas implementadas. Más recientemente, otros procesos de carácter cultural y social han reforzado esta dinámica. Así, paralelamente a la crisis de los núcleos turísticos tradicionales, nuevas regiones y localidades han sido objeto de desarrollo turístico.

Además de la inicial internacionalización de la industria turística y de la aparición de los 'paquetes turísticos' que proporcionaron sol, mar, mejores alojamientos y la emoción de la diferencia a menor precio que en los propios núcleos turísticos *-resorts-* de los países emisores, otros factores deben ser considerados para explicar la evolución hasta la actualidad de las tradicionales localidades turísticas de tales países. En el caso británico, por ejemplo, (Bagguley et al, 1990: 79-82; Urry, 1990) deben considerarse, además:

– la pérdida de 'excepcionalidad' de los núcleos turísticos tradicionales con respecto al

resto de ciudades y a determinados espacios rurales y naturales. Sus rasgos distintivos en tanto que lugares extraordinarios para la recreación y el ocio se han vuelto comunes debido a la generalización de instalaciones recreativas y posibilidades lúdicas en muchos otros entornos;

– el rápido desarrollo de nuevos intereses turísticos y de nuevos tipos de lugares que visitar, especialmente ciudades históricas y espacios de interés natural y paisajístico (*'history and heritage'*). Además, con la rápida y generalizada desindustrialización del país, las propias ciudades industriales y su patrimonio han adquirido una importancia creciente como motivos de atracción turística;

– la existencia de procesos demográficos y sociológicos que han contribuido a la reducción de la demanda de cierto tipo de núcleos turísticos: la disminución de la proporción de trabajadores manuales, el declive de la población residente en las mayores conurbaciones, especialmente en el norte de Inglaterra; el gradual traslado de población hacia el sur; la disminución de la proporción de población que vive en unidades familiares convencionales; la creciente importancia del grupo en detrimento de la familia en las actividades de vacaciones y ocio y la arrolladora importancia del coche en la mayoría de viajes domésticos.

Estos fenómenos han roto con unas prácticas vacacionales iniciadas en Gran Bretaña ya en el siglo XIX. Se ven afectados, en términos generales, tanto los *working-class resorts*, núcleos turísticos para la clase obrera desarrollados ya desde mediados del siglo XIX en las cercanías de las ciudades industriales, y ampliamente popularizados durante el período de entre-guerras y después de la segunda guerra mundial (Soane, 1992), como las localidades que, con mejores alojamientos, un

entorno más atractivo y un tono social más elevado han acogido a los grupos sociales más adinerados. En Morecambe, por ejemplo, “entre 1973 y 1987 el número de pequeños hoteles y pensiones cae desde 640 a 267 y el número de camas desde 12.340 a 7.115. Muchos de los hoteles se convierten en alojamiento para personas procedentes de hospitales psiquiátricos, gentes que necesitan apoyo económico y ancianos” (Urry, 1990).

Según un informe del English Tourism Board, en 1990 los *resorts* más pequeños pierden como mínimo la mitad de su mercado respecto a 1970. Sin embargo, se ha incrementado el tiempo de ocio y, a pesar que las vacaciones principales se realizan en mayor proporción fuera del país, se generalizan las segundas y terceras vacaciones, especialmente en forma de *short breaks* (3 noches o menos). De ahí, que, a pesar del declive de los *resorts*, se estima que en 1990 los viajes turísticos domésticos en Gran Bretaña fueron cerca de 78 millones (21'5 millones de vacaciones cortas, 24 millones de vacaciones largas, 32 millones de otro tipo). Asimismo, se realizaron 550 millones de *day trips* (viajes de más de 3 horas o más de 20 millas de recorrido). Además, el número de visitantes extranjeros en 1989 fue de cerca de 17 millones (English Tourism Board, 1991).

La demanda, en estos casos, se dirige, indistintamente a los espacios rurales y naturales, a los *resorts* y a las ciudades históricas. Los núcleos turísticos británicos reaccionan a estas transformaciones ajustando, en ocasiones de forma espontánea y dramática, sus instalaciones a estas modalidades vacacionales y generando nuevas ofertas de carácter recreativo y comercial especializado.

Desde determinadas perspectivas se han explicado algunos de estos procesos a partir de la caracterización de la ‘cultura’

contemporánea como ‘post-moderna’. Esta caracterización no puede separarse de la transformación del papel social de las clases sociales británicas durante las dos últimas décadas, especialmente el debilitamiento del poder colectivo de la clase obrera -que de forma generalizada ha sustituido sus tradicionales destinos vacacionales británicos por otros mediterráneos- y la creciente relevancia social de las clases medias y de servicios. Estas clases han abandonado ciertas prácticas tradicionales del turismo de masas y, más allá de los *resorts*, han convertido todo tipo de lugares en espacios susceptibles de consumo turístico, en lugares de ocio. Es lo que John Urry denomina “universalización de la mirada turística” (1990: 125).

Desde una perspectiva territorial, en suma, esta transformación ha provocado, al menos en el caso británico, una crisis profunda en los núcleos turísticos tradicionales, que se han convertido, para determinados segmentos del mercado turístico interior, en una creación particular de carácter poco civilizado, de mal gusto y que puede ser visitado pero excluido como destino vacacional. En cambio, han emergido nuevos territorios turísticos en el marco de propuestas incipientes de diversificación económica en el espacio rural, en los espacios naturales y en las ciudades industriales. Las propias autoridades locales y determinados agentes económicos han promocionado crecientemente el turismo en estas áreas como una vía estratégica para generar puestos de trabajo e ingresos.

### **3. Declive y reestructuración de núcleos turísticos: modelos y procesos**

Numerosos estudios empíricos de carácter espacio-temporal han puesto de manifiesto que los núcleos turísticos son lugares dinámicos en

los que las características y dimensiones de su producto varían tanto a causa de los cambios en la demanda como a causa de su dotación de infraestructuras, ya sean privadas o públicas (Gordon-Goodall, 1992: 41). Estas apreciaciones han sido generalizadas en el modelo conocido como *resort life cycle* -ciclo de vida del núcleo turístico- que, en su versión más difundida, ha sido conceptualizado por R.W. Butler (1980). El modelo se concibe como una aplicación específica del concepto, desarrollado en el campo del marketing, de ciclo de vida de un producto (Cooper, 1992).

En términos generales, el modelo prevé una relación positiva entre el incremento del número de visitantes y el desarrollo turístico, especialmente en materia de alojamiento. Sugiere, asimismo, que existe una jerarquía de *resorts* que se puede definir en función de su nivel de desarrollo, tipo de alojamientos, grado de participación del empresariado local y foráneo y estatus de los visitantes. Butler propone una evolución en seis fases: exploración, participación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post-estancamiento. Dadas las características de cada una de ellas, la evolución del núcleo turístico tiende, gráficamente, a adoptar una forma de S. Admite, sin embargo, que, según sean las decisiones de los agentes económicos, la fase de post-estancamiento puede presentar diversas posibilidades.

El declive –una de alternativas previstas en el modelo– deriva de la incapacidad de competir. Contempla, sin embargo, que, si se toman medidas previas de reorientación el declive puede ser sustituido por diferentes grados de revitalización. Anticipa, por lo tanto, la necesidad de asegurar un exitoso desarrollo de los *resorts* más allá de la inevitable –según el modelo– llegada a una fase de estabilización que pueda conducir al declive. Dado su

carácter elemental, es ésta una de sus principales aportaciones.

El modelo ha sido ampliamente discutido a causa de sus limitaciones teóricas y sus carencias (Agarwal, 1992). Así, a nivel general, se ha señalado que existen diversidad de posibles ciclos de evolución que pueden no seguir de forma explícita el proceso propuesto; que el modelo ignora la posibilidad que factores externos influyan la evolución del núcleo turístico; que no tiene en cuenta cuestiones de escala; que es monosectorial o que presenta el destino turístico como un producto singular cuando, a diferencia de un producto, un resort es un mosaico de elementos diferentes (hoteles, parques, etc.) que presentan, cada uno de ellos, su propio ciclo (Haywood, 1986; Gordon-Goodall, 1992). Por otra parte, si bien ha sido útil desde un punto de vista teórico y analítico, ha resultado más complejo utilizarlo como instrumento para la planificación estratégica o aplicarlo como instrumento de previsión.

Sin embargo, múltiples estudios han sido realizados en el marco conceptual trazado por el modelo. Especial atención se ha dedicado, entre otras, a cuestiones tales como el impacto de las decisiones y estrategias empresariales en la evolución de los núcleos turísticos (Debbage, 1990); el papel del estado y del contexto local en relación a las acciones de los inversores extranjeros (Ioannides, 1992); las diferencias de percepción ambiental en las distintas fases del ciclo (Meyer-Arendt, 1985) o, especialmente, el análisis de los procesos de cambio desarrollados a partir de la fase de estancamiento (Strapp, 1988; Cooper-Jackson, 1989; Getz, 1992). Tales aportaciones han permitido observar, asimismo, la incidencia de los factores externos en la propia evolución y, en determinadas circunstancias, el declive de los resorts (especialmente, a nivel de desarrollo comparado, de rivalidad entre áreas

turísticas, de desarrollo de nuevas atracciones, de legislación y decisiones públicas, de precios, etc).

En este marco analítico se admite que, generalmente, el declive de un núcleo turístico refleja tanto cuestiones relativas a las características de su mercado turístico como a la magnitud y calidad de su oferta, cuya capacidad es limitada a diferentes niveles (infraestructural, recreativo, ambiental, etc). Si bien en ningún caso el modelo incluye explícitamente cuestiones relativas a la capacidad de carga del núcleo turístico y si bien, en esta materia, las definiciones ambiental, perceptiva y económica del concepto pueden diferir –cuestión que dificulta, además, su aplicación operativa–, el modelo ha sido también interpretado, a partir de este planteamiento, como un modelo de masificación (Gordon-Goodall, 1992: 44). Así, por ejemplo, desde un punto de vista estrictamente ambiental, el modelo ha sido formalizado de manera que ha sido posible plantear, entre otras cuestiones, que las variaciones en el ciclo de vida entre diversos núcleos o áreas turísticas reflejan diferencias en la capacidad de gestionar o restringir los procesos que conducen a la masificación y a la degradación ambiental (Gordon, 1992).

De hecho, diferentes reformulaciones han ampliado su espectro conceptual. Por una parte, se han diferenciado de manera sistemática tres focos cuya gestión y evolución es fundamental a fin de superar positivamente la fase de estancamiento: el producto, el espacio edificado y el medio ambiente (Gordon-Goodall, 1992). Por otra, se ha discutido en profundidad acerca de su conexión, especialmente en lo referente a la fase de estancamiento y posteriores, con la teoría de la reestructuración (Agarwal, 1992). Esta circunstancia ha permitido incorporar el análisis de la dinámica de los núcleos

turísticos en su fase de declive y revitalización a una de las principales corrientes de debate sobre el papel de los servicios en el desarrollo urbano y regional en una etapa de reestructuración global de la economía (Marshall Wood, 1992).

En este último sentido, los procesos de reestructuración que han sido detectados en los núcleos turísticos británicos son los siguientes (Urry, 1987; Baguley et al., 1990: 82-85):

- a) Crecimiento del alojamiento *selfcatering*: incremento del número de noches de vacaciones en apartamentos, caravanas y tiendas y disminución del número de noches en hoteles y pensiones.
- b) Racionalización, especialmente cierre de instalaciones recreativas y alojamientos y conversión de hoteles en residencias para ancianos, que no están sujetos a los mismos problemas de extrema estacionalidad que el resto de la demanda. Esta dinámica refleja la disminución del número de visitantes, particularmente de los que se desplazan más de una semana.
- c) Flexibilización numérica, funcional, salarial y de contratación y cambios en el mercado de trabajo, especialmente incremento de trabajadoras a tiempo parcial en hotelería y restauración.
- d) Mejora de la calidad a través de la provisión de mejores alojamientos para competir con otros destinos y de la sustitución del trabajo doméstico no cualificado por obreros con formación profesional.
- e) Centralización a través de la formación de consorcios hoteleros que pueden economizar en una gran variedad de funciones como marketing, compras, arbitrajes, instrucción y reservas.

Otras dinámicas de reestructuración en el campo de los servicios turísticos de carácter más general como el crecimiento de las empresas dedicadas al ocio y el desarrollo de 'paquetes turísticos' no son considerados en este contexto. Por otra parte, cuestiones como la morfología urbana, el medio ambiente o, incluso, la comunidad de recepción tienen también importancia desde el punto de vista de la reestructuración de los núcleos turísticos (Agarwal, 1992).

## **4. Estrategias de reordenación y rehabilitación**

### **4.1. Orientaciones y criterios de reordenación**

Las experiencias de revitalización y de nuevo desarrollo difícilmente se producen sin un proceso de reordenación estratégica definido. El grado de complejidad de la estructura turística consolidada dificulta, sin duda, el proceso de reorientación. Además, los costos sociales y económicos de la inexistencia de propuestas específicas de rehabilitación complican substancialmente el ajuste. De ahí que sea importante trazar, a pesar de los problemas derivados de la propia naturaleza del sector público y de la fragmentación de la industria turística, estrategias de desarrollo y marketing que, con la participación de ambos sectores, permitan precisar las acciones a promover. Un problema complementario es la existencia de diferentes niveles de administración que pueden no coincidir en cuanto a sus objetivos y prioridades. En determinados casos, las autoridades locales, pese a su pequeña dimensión, son los principales agentes con capacidad de movilizar y facilitar inversiones en nuevas infraestructuras e instalaciones.

Las alternativas a tomar por parte de los agentes públicos y privados una vez el núcleo turístico ha llegado a una fase de estancamiento o declive son diversas. El declive puede comportar desde el desarrollo de una base económica diferente o más diversificada hasta la realización de un esfuerzo inversor concertado que permita sustituir el producto obsoleto por un producto nuevo, más competitivo y adaptado a los cambios acaecidos en el mercado (Williams-Shaw, 1992; Goodall, 1992). Tomando como referencia el modelo de resort life cycle y manteniendo el turismo y la recreación como principales actividades productivas, N.P. Diamond diferencia, en este sentido, cuatro posibilidades (citado en Cooper, 1992):

a) Cambio de dirección: implica un esfuerzo concertado entre administración y empresa para frenar la caída de visitantes invirtiendo en desarrollo planificado y marketing (p.e. Scheveningen en Holanda).

b) Crecimiento sostenible: implica el mantenimiento, en condiciones externas desfavorables, de los mercados existentes con pocos incrementos más allá de la demanda fiel (p.e. redotación con atractivos para todo el año de ciertos resorts pequeños y medianos del norte de Inglaterra).

c) Crecimiento progresivo: implica promover nuevos productos e introducir nuevos proyectos de desarrollo a medida que el resort se dirige a nuevos segmentos de mercado (p.e. estrategia de Bournemouth, en Inglaterra, en materia de recreación).

d) Turismo selectivo: implica capitalizar únicamente ciertos segmentos de mercado a partir los puntos fuertes de los resorts (p.e. concentración de vacaciones familiares y mercado educativo en Swanage, Inglaterra).

Puede entenderse, además, que una de las cuestiones clave para la evolución futura de los resorts es el estado del medio ambiente (Goodall, 1992). Una vez que el desarrollo lo ha deteriorado, si es mantenido en un estado degradado (polución, basuras, ruido, pérdida de paisaje natural, destrucción de flora y fauna, congestión, etc.), los ingresos turísticos tienden a disminuir. En el contexto de la reestructuración de los resorts turísticos litorales, las estrategias a adoptar para reducir este impacto se basan en la gestión de la relación entre visitantes y recursos y en la limitación del grado de degradación ambiental provocado por el turismo (controles en aguas residuales, controles de erosión en la costa, desaparición de dunas, vegetación y humedales) (Agarwal, 1992: 21).

Debe admitirse, además, que la regeneración de los núcleos turísticos especializados no sólo implica una mejora ambiental sino que debe ser contemplada como una oportunidad inestimable para ampliar, proteger y mejorar el entorno ecológico del resort (Shaw-Williams, 1992: 48). El rejuvenecimiento de la estructura urbana y del espacio construido, incluidos los edificios, es, asimismo, fundamental de cara a la rehabilitación del núcleo turístico. La obsolescencia y el deterioro conlleva una pérdida de demanda y una reorientación no productiva de los usos de los edificios. En particular, debe tenerse especial consideración en relación a las estrategias a adoptar a fin de que los propios ocupantes y propietarios participen de los procesos de renovación (Gordon-Goodall, 1992: 51).

La salvaguarda del entorno, la mejora de los estándares de vida de la población local y la satisfacción de las necesidades de los turistas, especialmente las recreativas, son la clave de un desarrollo turístico sostenible. Los resorts pueden responder a estas necesidades de manera diferente según su tamaño y el papel

del turismo en sus economías. Asimismo, pueden planificar de manera diferente cómo mejorar su producto turístico, qué productos introducir y hasta qué punto diversificar su base productiva. Las autoridades locales pueden promover estos procesos a través del marketing selectivo, controles estéticos, política restrictiva, control de alojamientos, inversiones en atracciones culturales, mejora ambiental y control público de las instalaciones recreativas.

## 4.2. Acciones de revitalización

En diferentes países del norte de Europa se han desarrollado estrategias de rehabilitación de núcleos turísticos tradicionales. A menudo han implicado la concreción de propuestas conjuntas entre los sectores público y privado a fin de tomar decisiones estratégicas que permitan encontrar nuevos mercados y recursos financieros. Sin embargo, mientras algunos resorts parecen conocer exactamente sus objetivos otros parecen haberlos perdido. Entre los núcleos que han prosperado se distinguen, por ejemplo Blackpool o Torbay en Inglaterra; Scheveningen en Holanda o Dieppe en la costa norte de Francia (Owen, 1990).

Con esta misma finalidad se han desarrollado, además, acciones públicas específicas. Así, en Inglaterra, por ejemplo, han sido promovidos diferentes *Local Area Initiative* en núcleos turísticos de costa (Weymouth, Weston-Super Mare, Brighton, Eastbourne y más generalmente, el North-West y la Lincolnshire Coast). El objetivo de la iniciativa, que se desarrolla al amparo de la campaña de promoción promovida por la British Tourist Authority ('Discover the English Seaside'), es encontrar nuevos mercados e inversores que permitan adaptar estos núcleos a las aspiraciones del turista actual. (Agarwal, 1992). Los resultados de este tipo de

actuaciones así como sus propias regulaciones son heterogéneos.

Diversos casos de gestión de núcleos turísticos en proceso de declive han sido explicados con un mínimo detalle en algunas publicaciones especializadas. A manera de conclusión, a continuación se realiza una breve exposición de algunas de las principales cuestiones que plantean. En el caso de la Isla de Man, un espacio turístico de origen victoriano y eduardiano que entra en una fase de declive a mediados del presente siglo (Cooper, 1990), por ejemplo, su programa de acción, que está complementado por planes de marketing y de desarrollo específicos, incluye las siguientes propuestas:

- 1) superar el desacuerdo existente hasta el momento entre las políticas de promoción seguidas y el control de las tendencias del mercado y de las inversiones en atracciones y distracciones;
- 2) coordinar el sector público y las iniciativas empresariales bajo la dirección del sector público;
- 3) aplicar planes de marketing para mantener la frágil posición de la isla como destino turístico y abrirla a nuevos mercados menos estacionales, especialmente *short holiday markets*: clubes, sociedades y tercera edad; mercado familiar; mercado de negocios lucrativo;
- 4) poner al día las instalaciones turísticas de la isla continuando con las ayudas y préstamos concedidos por el gobierno local para promover nuevas unidades de alojamiento y mejorar las existentes y abrir la isla a los nuevos mercados emergentes basados en recursos arqueológicos, históricos y naturales.

Un segundo caso conocido de reordenación y rehabilitación se localiza en Torbay, en el West

Country inglés (Shaw-Williams, 1992; Brown, 1988). La evolución de Torbay como núcleo turístico no puede separarse del proceso de desarrollo turístico de Devon, iniciado a mediados del siglo XVIII. La llegada del ferrocarril a mediados del siglo XIX acelera los parámetros del desarrollo turístico en la región. Torquay, uno de los actuales núcleos de Torbay, pasa de tener unos 2.000 habitantes a principios del siglo pasado a contar con unos 25.000 en el último decenio y emerge como un importante resort a escala nacional. Ahora bien, es a partir de la década de los cincuenta de este siglo cuando, con la generalización de la demanda de alojamientos de vacaciones económicos en la zona, la afluencia turística se incrementa notablemente.

A partir de los años setenta determinados resorts de la región evolucionan hacia una fase de estabilización e, incluso, de declive. Este es el caso de Torbay, unidad administrativa que incluye tres centros principales, Torquay, Paignton y Brixham y algunas pequeñas localidades del entorno (118.000 habitantes con un crecimiento del 4,2% entre 1982 y 1985, especialmente de jubilados). En este área, entre mediados de los años setenta y de los ochenta hay una reducción del 22% del número de noches turísticas y una significativa disminución de la temporada turística (pasa de 14 a 7 semanas). A nivel regional (West Country Tourism Board, 1991) se observa, asimismo, una reducción de las vacaciones de más de 4 noches, un relativo cambio hacia *short-breaks* (tres noches o menos) y segundas vacaciones y un incremento de la oferta de alojamiento sin servicio y un relativo cambio en la oferta de servicios de alojamiento.

Este estancamiento, junto a la crisis económica y la rápida desindustrialización del país, proporciona un nuevo interés en la promoción del turismo por parte de la administración pública. Los *councils* y la administración

turística apoyan y animan las iniciativas turísticas como instrumento de desarrollo económico. Dado que una propuesta de diversificación de la actividad económica que incluya desarrollo industrial es poco viable (poco suelo disponible y cercanía al Parque Nacional de Dartmoor), la opción tomada en Torbay a principios de los años ochenta es la creación de una agencia local (Torbay Tourist Board) y la formulación de una estrategia de desarrollo y marketing para rehabilitar y revitalizar la dinámica turística de la zona. Torbay recibe del English Tourism Board el estatuto de *Tourism Development Action Programme*.

La propuesta de renovación se basa en una intensa inversión pública en desarrollo de nuevos recursos recreativos, mejoras ambientales e implementación de nuevos planes de aprovechamiento turístico para el entorno rural (hasta un total de aproximadamente 10 mil millones de pesetas hasta 1988) y en una vigorosa promoción conjunta del área bajo el apelativo de la *English Riviera*. Destaca la dotación en instalaciones recreativas como un museo rural, un parque y centros de interpretación y señalización en el entorno rural y un nuevo campo de golf de circuito y complejos lúdicos en la localidad. Se construye el English Riviera Conference Centre y se delimita del Area de conservación del puerto de Torquay, el Area de Old Paignton y Babbacombe Downs. La estrategia ha demostrado que puede inducirse el crecimiento en una fase de declive a través de la colaboración entre el sector público y el sector privado. Se estima que a finales de los años noventa se habrán creado más de 1.000 puestos de trabajo en el área y se habrán conseguido cerca de 373.000 noches turísticas adicionales.

Una parte importante del éxito de la operación ha sido resultado de la acertada imagen

ofrecida por el *resort* y de la mejora de su morfología y entorno. Uno de los principales problemas detectado ha sido la dificultad de incentivar a las pequeñas empresas localizadas en el área a invertir y adecuarse a los requisitos necesarios en una nueva fase de crecimiento. De hecho, en este sentido, los resultados de un estudio del *Tourism Research Group* de la Universidad de Exeter sobre las características de las empresas turísticas del condado vecino de Cornwall (Shaw et al. 1987) ya indican la incapacidad o poca voluntad de respuesta de muchas empresas a las iniciativas de política turística así como el hecho que muchas de ellas operan por debajo de los niveles óptimos de rentabilidad (véase también Williams et al. 1989: 1651).

Por último, fuera de Gran Bretaña, Scheveningen, el principal destino turístico de Holanda –desarrollado a partir de la primera mitad del siglo XIX como centro de salud y actualmente situado en un territorio con más de 4 millones de personas en un radio de 60 km–, es otro ejemplo de regeneración de un núcleo turístico en declive, en este caso a partir de finales de los años sesenta (Weg, 1982). La organización del proceso de renovación se realiza también a partir de la participación conjunta de la administración local y la empresa privada. Desde el principio, la atención se centra en los siguientes aspectos: la interacción entre el turismo y los recursos naturales; la participación de la población local; la rentabilidad de la operación; la creación de un instituto de promoción y de control de la calidad del *resort* en el cual todos los participantes cooperen y, la organización de las propiedades del consorcio que deberá llevar a cabo la renovación.

Inicialmente la acción de las autoridades se concentra en preparar planes generales de ordenación física y animar a los promotores privados a tomar parte en nuevos programas

de desarrollo. En 1973 las iniciativas públicas son acogidas por los empresarios. La primera actuación es desarrollar un programa básico de gestión del suelo por el cuál el consorcio financiero adquiere toda la superficie que no es de propiedad pública. Esta actuación permite consolidar un espacio para el nuevo desarrollo de 12 ha y 500 metros lineales de costa en el corazón del *resort*. Su posterior desarrollo inmobiliario correrá a cargo del consorcio. El proceso de regeneración comienza en la parte central de la ciudad, una vez establecido el programa, en 1974. Los principales criterios que orientan esta operación son, entre otros, los siguientes: conservación de los recursos naturales valiosos; ampliación de las instalaciones *all-weather*; desarrollo de las zonas de residencia en relación con la planificación física; integración en la comunidad local; dotar de carácter multifuncional el área; facilitar el acceso a través de todo tipo de medios de transporte; mantener los símbolos del *resort* y sus instalaciones más representativas; realizar el desarrollo de manera escalonada (10 años) y controlar y organizar de manera efectiva de la gestión y promoción del *resort*.

Procesos como los apuntados ponen de manifiesto, en definitiva, la importancia de la formulación de planes que determinen con detalle los procesos de nuevo desarrollo y de promoción que deben permitir, con el concurso público y privado, la reorientación de la dinámica turística en las áreas de recepción y su efectiva rehabilitación tanto a nivel de producto como en términos urbanos y ambientales, es decir, en cuanto a su modo de implantación territorial.

## Bibliografía

- Agarwal, S. (1992): '*Resort cycles where next?*' *A review of contemporary British coastal resorts*. Discussion Paper. Exeter: Tourism Research Group. 27 pgs.
- Bagguley, P. et al. (1990): "The restructuring of services." *Restructuring: place, class and gender*. London: Sage Publications. pgs. 49-86
- Brown, B.J.H. (1988): "Developments in the promotion of major seaside resorts: how to effect a transition by really making an effort." *Marketing in the tourism industry. The promotion of destination regions*. London: Routledge. pgs. 176-186.
- Butler, R.W. (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources." *Canadian Geographer*, 24 (1): pgs. 5-12.
- Cals, J. (1991): *Els canvis turístics. Incidència en els municipis costaners de Barcelona*. Barcelona. Diputació de Barcelona. 36 pgs.
- Cooper, C. (1990): "Resorts in decline - the management response." *Tourism Management*, 11 (1): pgs. 63-67.
- Cooper, C. (1992): "The life cycle concept and strategic planning for coastal resorts." *Built Environment*, 18 (1): pgs. 57-66.
- Cooper, C. and S. Jackson (1989): "Destination life cycle. The Isle of Man Case Study." *Annals of Tourism Research*, 16 (3): pgs. 377-398.
- Debbage, K.G. (1990): "Oligopoly and the resort cycle in the Bahamas." *Annals of Tourism Research*, 17: pgs. 513-527.

- English Tourism Board (1991): *The green light. A guide to sustainable tourism*. London: English Tourism Board.
- Getz, K. G. (1992): "Tourism planning and destination life cycle." *Annals of Tourism Research*, 19: pgs. 752-770
- Goodall, B. (1992): "Coastal resorts: development and redevelopment." *Built Environment*, 18 (1): pgs. 5-11.
- Gordon, I.R. (1992): *Crowding, competition and externalities in tourism development: a model of resort life cycle*. Discussion Paper, 12. Reading: Department of Geography. University of Reading. 26 pgs.
- Gordon, I. R. and B. Goodall (1992): "Resort cycles and development processes." *Built Environment*, 18 (1): pgs. 41-55.
- Haywood, K.M. (1986): "Can the tourist-area life cycle be made operational?" *Tourism Management*, 7 (3): pgs. 154-167.
- Ioannides, D. (1992): "Tourism development agents. The Cypriot resort cycle." *Annals of Tourism Research*, 19: pgs. 711-731.
- Marchena, M. (1991): "Una visión estructural del turismo para la década de los noventa (1990-2000) (Conclusiones Generales)." *Ordenación y desarrollo del turismo en España y en Francia*. Madrid: Casa de Velázquez. pgs. 401-413.
- Marshall, J.N. and P.A. Wood (1992): "The role of services in urban and regional development: recent debates and new directions." *Environment and Planning A*, 24: pgs. 1255-1270.
- Meyer-Arendt, K.J. (1985): "The Grand Isle, Louisiana resort cycle." *Annals of Tourism Research*, 12: pgs. 449-465.
- Owen, C. (1990): "Better days at the seaside. Can UK resorts learn from European experience?" *Tourism Management*, 11 (3): pgs. 190-194.
- Poon, A. (1989): "Competitive strategies for a 'new tourism'." *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Vol 1. London: Belhaven Press. pgs: 91-102.
- Prats, F. y F. Manchon (Coord.) (1989): *Turismo y modelo de desarrollo*. Madrid: Siglo XXI. 30 pgs.
- Secretaría General de Turismo (1990): "Libro Blanco del Turismo Español" *Estudios Turísticos*, 108: pgs. 3-60.
- Secretaría General de Turismo (1992): *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*. Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. 158 pgs.
- Soane, J. (1992): "The origion, growth and transformation of maritime resorts since 1840." *Built Environment*, 18 (1): pgs. 12-26.
- Shaw, G. and A.M. Williams (1992): "Tourism, development and the environment: the eternal triangle." *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Vol 4. London: Belhaven Press. pgs. 47-59.
- Shaw, G. et al. (1987): *Tourism and the economy of Cornwall: A firm level study of operating characteristics and employment*. Exeter: Tourism Research Group. 150 pgs.
- Strapp, J.D. (1988): "The resort cycle and second homes." *Annals of Tourism Research*, 15: pgs. 504-516
- Torres Bernier, E. (1989): "El turismo en 1989: "crisis del sector o agotamiento del modelo" *Economistas*, 41: pgs. 241-247.

- Urry, J. (1987): "Some social and spatial aspects of services." *Society and Space*, 5: pgs. 5-26
- Urry, J. (1990): *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London: Sage. 176 pgs.
- Vera, J.F. (1988): "Crisis del poblamiento turístico en el litoral mediterráneo español: consideraciones sobre su ordenación y rehabilitación." *Urbanismo. COAM*, 4: pgs. 6-19.
- Vera, J.F. (1991): "La oferta complementaria en el turismo de sol y playa: una respuesta al agotamiento del modelo masivo en la Costa Blanca." *Ordenación y desarrollo del turismo en España y en Francia*. Madrid: Casa de Velázquez. pgs. 91-99.
- Weg, H. van de (1982): "Revitalization of traditional resorts." *Tourism Management*, 3 (4): pgs. 303-307.
- West Country Tourism Board (1991): *Spreading Success. A Regional Tourism Strategy for the West Country. 1992-1996*. Exeter: West Country Tourism Board.
- Williams, A.M. and G. Shaw (1992): "Tourism policies in a changing economic environment." *Tourism and Economic Development. Western European Experiences*. London: Belhaven Press. pgs. 263-272.
- Williams, A.M. et al. (1989): "From tourist to tourism entrepreneur, from consumption to production: evidence from Cornwall, England." *Environment and Planning A*, 21: pgs. 1639-1653.