

EL TURISME, UNA EINA PER DINAMITZAR L'OCUPACIÓ I LA COMPETITIVAT. EL REPTE DE LES DESTINACIONS

JOSEP CAPELLÀ – *Coordinador núm. 3 P3T*
DCB-TURISME I DESENVOLUPAMENT LOCAL

RECEIVED: December 31 2012

Resum

En aquest article s'analitza l'impacte que ha tingut en els últims anys l'activitat turística, en les polítiques de desenvolupament local, les tendències que s'estan imposant en el consum vacacional i els instruments que tenen els destins per adequar-se. Entre els instruments de gestió dels destins turístics, es justifica el paper cabdal que hi té la planificació urbanística i la qualitat dels entorns on es desenvolupa l'activitat, el màrqueting enfocat a la identificació i segmentació de mercats, l'acollida als visitants i la cooperació i treball en xarxa.

Paraules clau: turisme, territori, desenvolupament local, consum, entorn

Abstract

The article analyses the current impact of touristic activity on local development policies, trends on holidays consumption and touristic destination tools to adapt to said impacts. Among the different management tools of touristic destinations the author highlights the importance of: urban planning and the quality of environment where the activity takes place, marketing focused on identification and market segmentation, hosting visitors and the cooperation and networking.

Key words: tourism, territory, local development, consumption, environment

Resumen

En este artículo se analiza el impacto que ha tenido en los últimos años la actividad turística, en las políticas de desarrollo local, las tendencias que se están imponiendo en el consumo vacacional y los instrumentos que tienen los destinos para adecuarse. Entre los instrumentos de gestión de los destinos turísticos, se justifica el papel capital que tiene la planificación urbanística y la calidad de los entornos donde se desarrolla la actividad, el marketing enfocado a la identificación y segmentación de mercados, la acogida a los visitantes y la cooperación y trabajo en red.

Palabras clave: turismo, desarrollo local, consumo, entorno

1. Introducció

Són molts els autors que reconeixen el paper clau que ha tingut el turisme, des de mitjan segle XX, com a factor de desenvolupament local. Una excel·lent explicació la dona en Joan Cals et al. (1997) fent notar que

Sobre la base d'uns recursos ja existents en un territori determinat, l'activitat turística promou la seva revalorització i ofereix noves oportunitats econòmiques a zones que sovint han vist com anaven declinant les activitats tradicionals.

A l'estat espanyol, es tracta d'una realitat que ha tingut les repercussions més evidents en el litoral a partir del desenvolupament del turisme de masses des de mitjan dels anys 50 del segle passat.

És en aquest moment en què, per donar servei a les noves demandes dels visitants, comencen a aparèixer iniciatives empresarials que són capaces d'organitzar la logística del transport, l'allotjament, les activitats recreatives i els serveis d'acollida de visitants a mitja i llarga distància. Es tracta dels tour operadors, les agències de viatges emissores i receptives, els establiments hotelers o les empreses de transport col·lectiu. Paral·lelament sorgeixen iniciatives públiques molt diverses per a l'atenció als visitants i per a l'organització dels destins. Des dels Centres d'Iniciatives Turístiques de caràcter eminentment privat, les àrees de turisme dels ajuntaments fins les entitats de composició mixta públic-privat.

En aquesta mateixa línia, a partir dels anys 50 i 60, a molts països europeus es desenvolupen estratègies de valorització turística dels espais rurals i d'interior com a mecanisme per generar noves activitats econòmiques que frenin el despoblament i l'emigració massiva dels seus habitants cap als grans pols industrials que creixien a l'entorn de les ciutats. Així per exemple, a França neix l'any 1949 la *Fédération des Logis et Auberges de France*, el concepte de *gîte rural* (estades en cases particulars) apareix l'any 1952 i el 1955 es crea la *Fédération nationale des Gîtes de France*.

A Irlanda el concepte d'agroturisme apareix l'any 1963 mentre que a Itàlia i Alemanya, el 1965 es canalitzen les iniciatives que ja havien aparegut fins el moment, creant federacions específiques a cada un dels dos països.

Al nostre país, l'aposta pel turisme s'ha anat estenent a moltes altres zones no litorals, tant urbanes com d'interior. Malgrat que Barcelona ja va apostar pel turisme des de principis de segle¹, es pot afirmar que ha estat a partir dels Jocs Olímpics en què hi ha hagut una estratègia clara adreçada als mercats turístics internacionals. Així mateix, moltes altres ciutats com ara Bilbao i València s'han anat convertint en destins turístics reconeguts, a través de crear nous atractius culturals i d'oci que els permeten posicionar-se en els mercats de demanda..

¹ El 1908 es crea el Sindicat d'Atracció de Forasters per atreure visitants.

En les zones d'interior de Catalunya i de tot l'estat espanyol, els governs autonòmics han estimulat amb més o menys intensitat i estratègia, l'activitat turística en el medi rural. Un exemple del seu creixement a l'estat espanyol és que entre el 2002 i el 2012 s'ha multiplicat per tres el nombre de places en allotjaments rurals, passant de 51.000 a 149.000.

La **Garrotxa**, una comarca que actualment és un referent en la recepció de visitants d'arreu d'Europa a partir de la valorització del seu entorn natural i patrimonial. Malgrat que tradicionalment era coneguda pel seu vessant industrial i de producció ramadera, la creació del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa i l'adopció de la Carta Europea del Turisme Sostenible com a instrument de gestió que afavoreix la participació públic-privat ha permès que l'activitat turística representi entre el 7 i el 9% del PIB comarcal².

Les **Terres de l'Ebre** tenen en marxa diverses iniciatives per donar a conèixer la singularitat dels seus paisatges fluvials i de maresmes, amb espais emblemàtics com el Parc Natural del Delta de l'Ebre. El Parc va rebre el 2009 la distinció EDEN (Destinació Europea d'Excel·lència)³ que atorga la Comunitat Europea a destinacions emergents, i que aquell any es centrava en turisme i espais naturals protegits.

Aquesta aposta pel turisme com a eina de desenvolupament local la comparteixen encara ara moltes polítiques de la Unió Europea. Malgrat que no hi ha un programa específic de finançament, en els programes vinculats al desenvolupament regional (FEDER), al desenvolupament agrícola (FEADER), a l'ocupació (Fons Social Europeu) entre altres, hi trobem referides moltes actuacions vinculades directament a l'estímul de l'activitat turística.

Fins i tot entitats vinculades a la protecció de la natura aposten per un model de turisme responsable com a mecanisme per generar recursos que ajudin a la conservació d'aquests entorns i activitat econòmica que beneficiï la gent que hi viu, que en definitiva són els agents clau per mantenir vius aquests espais. És el cas de *National Trust o Royal Society for Protection of Birds* al Regne Unit, *Natuur monumenten* a Holanda o el *Conservatoire du Littoral*, a França.

2. El paper dels destins turístics

Però tal com diu en Joan Cals et al. (1997), un lloc turístic no és l'hotel. Tots escollim un indret per visitar, fer-hi esport, observar, reposar, gaudir, etc. si és atractiu i compleix les expectatives que ens hem format. És a dir si el territori disposa de recursos i serveis de qualitat. Per tant, la qualitat del territori (paisatgística, mediambiental, funcional) és per al turisme l'actiu més important.

² ALS. Estimació de l'impacte econòmic de la CETS sobre el turisme de la Garrotxa 2001-2010.

³ http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/eden/index_en.htm Cada any es selecciona una temàtica diferent com a base del concurs i les destinacions guardonades s'integren en una xarxa de cooperació que facilita l'intercanvi de bones pràctiques i l'accés a programes.

Les externalitats negatives de tipus mediambiental o paisatgístic generades per la indústria degraden la qualitat territorial, però no perjudiquen directament la competitivitat de la pròpia indústria. En el cas del turisme, sí. El territori és matèria primera del producte turístic i la seva degradació esgota aquesta matèria primera i devalua la qualitat i cotització del producte i pot acabar fent-lo inviable o només viable en segments de mercat poc exigents i poc rendibles⁴.

Però, per a moltes altres activitats econòmiques la qualitat del territori també és molt important. Entre els factors de localització de determinades activitats (indústria de tecnologia punta i alt valor afegit, I+R+i, serveis avançats) la qualitat territorial no és gens negligible. Tampoc ho és per a molts dels productes agroalimentaris en els que paisatges rurals o marins ben ordenats i conservats són un dels components bàsics de la seva imatge de marca.

Pel que fa a l'activitat turística, les enquestes sobre comportament vacacional que anualment realitza la Comissió Europea mostren que les condicions de l'entorn són el factor principal que determina l'interès a tornar a passar les vacances en un lloc determinat, amb un 50% de les respostes.⁵

Els estudis i informes de prospectiva turística d'organismes internacionals com ara l'Organització Mundial del Turisme (2011), OCDE (2010) o World Travel and Tourism Council (2011) apunten així mateix que la qualitat en termes generals, a més del desenvolupament sostenible, les noves tecnologies i l'economia del coneixement són alguns dels factors clau que marcaran la competitivitat dels destins turístics en el futur.

És interessant en aquest punt concretar què entenem per destí turístic i referir-nos a la definició que s'ofereix a la publicació *Destination Management Handbook*⁶, un excel·lent document de referència per als gestors públics de turisme editat pel English Tourist Board conjuntament amb Tourism Management Institute (2007).

Un destí turístic és una part significativa d'un territori gestionada per al seu desenvolupament turístic per part d'autoritats locals, gestors d'espais protegits, associacions públic-privades de territoris d'especial atractiu turístic o per empreses del sector privat.

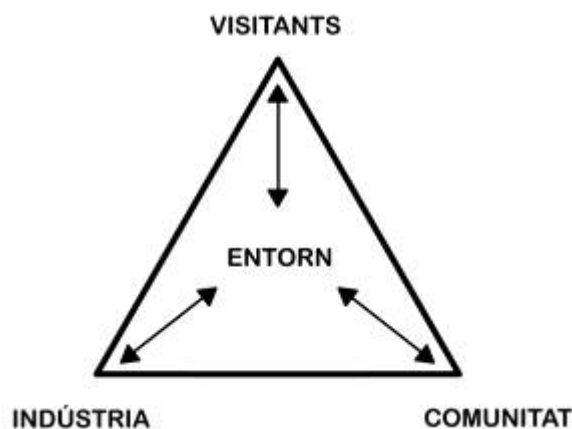
En aquest manual es proposa un esquema que asseguri una gestió sostenible de les destinacions turístiques. Es tracta del model VICE que també incorpora l'Organització Mundial del Turisme (2007) en alguns dels seus manuals de gestió.

⁴Debat Costa Brava. Gibert, A.; Capellà, J. (2004)

⁵ Flash Eurobarometer 343. Enquesta realitzada a 30.000 residents majors de 15 anys de 27 estats membres i 5 no membres. Es pot consultar a: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_334_en.pdf
Preguntamultiresposta

⁶Molts dels capítols han estat elaborats pels professionals dels propis destins i està subjecte a revisions continuades.

El model VICE parteix de la premissa de que una destinació turística és el resultat de la interacció entre els *visitants*, la *indústria* que els proporciona serveis, la *comunitat* que els acull i l'*entorn* en què es desenvolupa l'activitat.



Per tant, les actuacions dels gestors de les destinacions han d'estar encaminades a:

Acollir, implicar i donar satisfacció als	VISITANTS
Ajudar a la rendibilitat i millora de la	INDÚSTRIA
Aconseguir beneficis per als residents (amfitrions)	COMUNITAT
Posar en valor i protegir l'	ENTORN

El propi esquema hauria d'utilitzar-se per verificar la viabilitat i sostenibilitat present i futura de qualsevol decisió a prendre a la destinació. És a dir, en cada cas plantejar-se les preguntes:

- Com afectarà al visitant?
- Quines implicacions tindrà sobre les empreses? (Indústria)
- De quina manera repercutirà en els residents? (Comunitat)
- Quin serà l'impacte sobre l'entorn?

En cas que no sigui possible donar respostes positives a les quatre preguntes, la proposta que s'està avaluant hauria de qualificar-se com insostenible i per tant, ser desestimada.

Aquesta mateixa visió per a la gestió dels destins s'emmarca en els principis del turisme responsable que d'una forma molt notable s'està estenent arreu.

El turisme responsable té com a base del seu creixement la sostenibilitat ambiental, econòmica i social (condicions aprovades a la Cimera de Ciutat del Cap, 2002). Per tant, no es tracta d'una marca o d'un tipus de turisme, sinó que segons H. Goodwin (2009)⁷, es pot assimilar més a una tendència en la que estan implicades de forma molt diversa tots els actors de l'activitat turística: consumidors, residents, petits i grans operadors, teixit empresarial, etc.

⁷Director de Investigació del ICRT - *International Centre for Responsible Tourism* de la Universitat de Leeds www.icrtourism.org

El turisme responsable vetlla per:

- Minimitzar els impactes negatius econòmics, mediambientals i socials.
- Generar majors beneficis als residents locals i millorar la seva qualitat de vida, de condicions laborals i d'accés al sector.
- Implicar els residents en les decisions que afecten la seva vida i les oportunitats futures.
- Permetre una millor experiència de viatge als turistes, mitjançant la interrelació amb els residents i una major comprensió dels aspectes culturals, socials i mediambientals.
- Donar accés a persones amb discapacitats.
- És sensible culturalment i fomenta el respecte entre els turistes i les comunitats d'acollida, afavorint l'autoestima de les zones visitades.

El lema que intenta sintetitzar aquestes condicions és molt eloqüent:

Crear millors llocs per viure-hi; millors llocs per ser visitats

3. Elements indispensables en la gestió dels destins turístics

Seguint per tant els principis del turisme responsable i la filosofia que es desprèn dels manuals de gestió de les destinacions turístiques, podríem considerar els següents elements clau per assegurar la seva competitivitat:

a) Gestió i valorització del territori i dels seus recursos

Per a l'activitat turística, una planificació urbanística adequada és indispensable per assegurar la protecció dels principals recursos i atractius turístics i facilitar un creixement ordenat i raonable de la capacitat d'acollida. Ha d'assegurar també la dotació d'infraestructures i serveis necessaris per al confort de residents i visitants.

En termes generals, els nostres models turístics sobretot els de les zones més consolidades (litoral, estacions de muntanya, etc.) pequen d'una excessiva ocupació del sòl, tant a nivell global com específicament en espais que haurien d'haver quedat al marge d'aquesta ocupació. Però més enllà, de la quantitat i idoneïtat del sòl ocupat, el desenvolupament urbanístic ha estat sovint desordenat, impersonal, dens i de poca qualitat arquitectònica. Hi ha hagut manca d'atenció als detalls, a l'estètica del paisatge i per tant, el resultat sovint és un model turístic altament estandarditzat.

La manca de planificació urbanística en destins de turisme de masses ha comportat el mono conreu turístic i residencial que és una disfunció que no es pot considerar menor, ja que comporta fragilitat econòmica per concentració de risc i no permet la generació d'altres

activitats alternatives i equilibradores, que ajudarien a superar les dinàmiques d'estacionalitat que afecten a les poblacions, tant a nivell econòmic com cultural i social.

Aquests dos paràgrafs extrets d'una comunicació presentada en el Debat Costa Brava l'any 2004 conjuntament amb A. Gibert⁸, fan evident la situació de molts destins turístics del nostre litoral i justifiquen la necessitat de dotar-se d'instruments de planificació urbanística en què els ciutadans, conjuntament amb els gestors de l'activitat turística i els càrrecs electes, puguin debatre quin és el model de desenvolupament més idoni.

En un programa europeu sobre regeneració de destins turístics (RESTORE, 2000), es justificava l'aposta pel re-posicionament de destins "madurs" i s'analitzaven exemples de bones pràctiques, per l'interès sostingut que continua mantenint el litoral per a la pràctica d'activitats recreatives i vacacionals. Així mateix, per l'estructura de micro i petites empreses arrelades en aquests destins que no tenen la capacitat de "deslocalització" de les grans corporacions internacionals de viatges, i també per l'impacte que significaria per un territori tan fràgil, l'abandonament de ciutats obsoletes per construir-ne de noves.

Un dels aspectes que cal tenir present és la diferència temporal que hi ha entre el moment en què s'obtenen els beneficis del creixement turístic i el moment en què se suportaran els costos, en el supòsit que el model de desenvolupament no hagi previst les externalitats negatives que se'n podien generar.

Però per a la competitivitat dels destins, l'aposta per la qualitat del territori vindrà determinada no només per la planificació urbanística, sinó també per la manera en què es gestionen serveis molt diversos que repercuteixen en la seva atractivitat.

La competència d'aquests serveis recau en les administracions locals principalment. Entre d'altres considerem importants destacar:

- La conservació dels elements patrimonials i dels paisatges més emblemàtics.
- La valorització del patrimoni a través de la senyalització, documentació i interpretació.
- El manteniment del paisatge urbà, les platges, els camins, les zones d'esbarjo.
- Les actuacions en matèria de mobilitat sostenible i accessibilitat.
- L'estímul i acompanyament a les empreses turístiques en les polítiques de qualitat.
- La promoció dels productes locals.
- La dotació dels equipaments i infraestructures que permetin posar en valor tots els atractius com ara accessos, aparcaments, subministres, etc.

I, en definitiva, la cura dels petits detalls. El professor Joan Cals ho explica molt bé en el llibre *Gestió pública del Turisme. Manual per a les administracions locals de les zones d'interior* amb el què anomena *la tirania de les petites decisions*: ... l'encant d'un territori es perd per l'acumulació d'un cert nombre d'actuacions aïllades, cap de les quals té conseqüències

⁸Debat Costa Brava. Gibert, A.; Capellà, J. (2004)

desfavorables particularment intenses, però que, en conjunt, produeixen un efecte agregat de grans proporcions.

b) Màrqueting i suport a la comercialització

Cada destinació turística ha d'intentar identificar les oportunitats que té per assolir una posició competitiva en el mercat, apostant per la diversificació i segmentació dels productes que més s'adaptin a les seves característiques més singulars i a l'evolució de la demanda.

Segons la OCDE (2010), el turisme a nivell mundial s'enfronta a diversos reptes entre els quals hi ha dos que són especialment adients en aquest apartat.

Un d'ells correspon a la globalització i de quina forma afecta als mercats turístics. Es fa èmfasi al fet que entre els nínxols emergents hi ha el turisme de natura, actiu i que busca una major participació, els viatges de luxe i de plaer, una recerca d'experiències úniques i la demanda d'autenticitat. Els clients són cada vegada més experimentals, volen provar nous productes, gastronomia i activitats i no atorgaran una segona oportunitat a destins que ofereixin productes o serveis de poc interès.

Un altre dels reptes està relacionat amb la productivitat i competitivitat de l'activitat turística en el sentit de que la creixent fragmentació de la demanda, l'augment de productes i serveis únics així com les noves tecnologies de la informació han permès que operadors petits i de nínxol continuïn tenint un paper fonamental i fins i tot que augmenti el seu nombre. I això succeeix malgrat la forta concentració empresarial que també imposa aquesta globalització.

Per atendre aquestes noves demandes hi ha una manifesta adaptació de l'oferta tant a nivell públic com privat, de les empreses. En citarem alguns exemples.

Itinerànnia⁹, una iniciativa de més de 2.500 kms. de camins a les comarques gironines de Ripollès, Garrotxa i Alt Empordà ha permès fer créixer l'activitat de senderisme i de turisme actiu en pocs anys. De 36 operadors de 5 països europeus amb productes identificats a la zona l'any 2008 s'ha passat a 63 l'any 2012.

Els principals productes que ofereixen aquests operadors en els territoris de Itinerànnia estan associats al senderisme, cicloturisme i rutes a cavall. El tipus d'establiment seleccionats són petits hotels i establiments de turisme rural i el període de major activitat turística es concentra a la primavera i a la tardor.

⁹www.itinerannia.net La xarxa dona suport a les entitats públiques i privades de les tres comarques en la definició de productes, certificacions de qualitat, màrqueting, publicacions, participació en programes de cooperació i finançament, entre d'altres.

AlpinePearls¹⁰, una associació de 24 destins de muntanya de França, Alemanya, Suïssa, Àustria, Eslovènia i Itàlia que es posicionen en el mercat com a destinacions sostenibles. La mobilitat “suau” és el principal objectiu, de manera que es garanteix:

- activitats d'oci respectuoses amb el medi ambient
- centres urbans amb restriccions de trànsit
- serveis de transport públic per arribar-hi i per moure's

La iniciativa Alpine Pearls va rebre el 2011 el premi a la millor destinació, en els premis TOURISM for TOMORROW AWARDS organitzats pel World Travel & Tourism Council (WTTC).

Walkers Welcome & Cyclists Welcome¹¹. Aquestes dues iniciatives provenen del Regne Unit i han estat dissenyades per tal que els turistes que realitzen activitats de senderisme o de cicloturisme puguin identificar quins són els allotjaments que els poden oferir serveis de qualitat i adaptats a les seves necessitats particulars.

Es tracta de dues marques que han estat fomentades des de les diferents organitzacions turístiques oficials britàniques, entre les quals Visit Scotland, Visit England, Visit Cornwall, Visit East of England, etc.

Els establiments han de seguir criteris específics com ara espais pel manteniment de l'equip, informació sobre transport públic i rutes de caràcter local, horaris i menús adaptats a les necessitats de la pràctica esportiva, etc.

Com aquestes, hi ha moltes altres iniciatives de destins i empreses a la major part de països europeus, vinculades en molts casos a activitats recreatives en el medi natural i a les vacances per famílies. A Catalunya comencen a ser un referent i ja hi ha algunes entitats com el Consorci de les Vies Verdes que estan treballant en aquesta línia.

c) Acollida i atenció al visitant

A fi que els visitants puguin gaudir dels atractius de cada una de les destinacions cal desplegar tot un seguit d'activitats enteses com les accions d'acompanyament necessàries que els permeti gaudir de l'estada i conèixer en profunditat els valors i recursos que se'ls ofereix.

Es tracta entre d'altres dels programes de visites guiades, dels centres d'interpretació, tallers, activitats lúdiques, aprenentatge, etc. Els objectius finals que es persegueixen són:

¹⁰ www.alpine-pearls.com.

¹¹ <http://www.qualityintourism.com>

- Oferir al visitant una oferta complementària que singularitzi els recursos i valors de la destinació.
- Enriquir l'experiència turística afavorint la integració del visitant en la vida de la localitat fent un turisme més integrador i participatiu.
- Donar a conèixer totes les propostes i activitats programades per diferents empreses i entitats de la destinació.

En aquest cas, les oficines d'informació turística esdevenen un instrument fonamental. No tan sols com a punt d'informació de referència sinó com agents que coordinen la difusió de la informació sobre tots els llocs a descobrir i les activitats que s'hi desenvolupen.

A molts territoris s'està imposant la xarxa de punts d'informació a través d'un partenariat entre oficines de turisme (responsables de preparar i ordenar la informació turística i els programes d'activitats) i les empreses privades (especialment allotjaments, restaurants i empreses d'activitats) que interactuen amb els visitants, de manera que la informació a l'abast sigui contrastada i accessible en tot el territori. Per això, les tecnologies de la informació (internet, aplicacions per mòbils, etc.) faciliten molt aquesta tasca.

d) Avaluació i seguiment de l'activitat turística, cooperació i treball en xarxa

La gestió d'un destí turístic és de fet una part de l'estratègia de promoció econòmica d'un territori i per tant, s'ha de poder quantificar quin és l'impacte de l'activitat, què implica en nivells d'ocupació, qualitat de vida, oportunitats laborals, inversió en el territori, entre d'altres indicadors.

També és important tenir la capacitat d'adaptar-se a les noves tendències i això només és possible si a nivell local o en partenariat amb altres destinacions, es pot tenir accés a la innovació tecnològica en tots els àmbits relacionats amb el producte: productes innovadors, informació de base i coneixement del sector, de l'evolució de la demanda i de la competència, comunicació, comercialització, etc.

En aquesta mateixa línia, s'ha d'assegurar la presència i participació activa en els debats sobre polítiques turístiques lligades a la sostenibilitat, a la qualitat dels serveis, a la mobilitat en zones turístiques, a les noves formes de turisme, a l'impacte de l'activitat en el territori, a la gestió dels espais, etc. Com podem fer innovació, si no participem o participem poc i aïlladament en aquests processos d'anàlisi, d'intercanvi d'experiències i de treball en xarxa que s'estan imposant a tot el món?

REFERÈNCIES

- Cals, J.; Capellà, J.; Vaqué, E. (1997). *Gestió pública del Turisme. Manual per a les administracions locals de les zones d'interior*. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autònoms Locals.
- English Tourist Board i Tourism Management Institute (2007). *Destination Management Handbook*. Una versió actualitzada es pot consultar a <http://www.insights.org.uk/destinationmanagementguide.aspx>
- Flash Eurobarometer 334. Es pot consultar a:
http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_334_en.pdf
- Gibert, A; Capellà, J. (2004). *Apunts per a un debat que porti a un canvi de model*. Ponència en el Debat Costa Brava publicat a Debat Costa Brava. Congrés: un futur sostenible. Girona. COAC i Diputació de Girona.
- Goodwin, H. (2009) *Responsible Tourism in Destinations*. Leeds. ICRT
- Organisation for Economic and Co-operation Development -OECD (2010). *Tourism Trends & Policies*. Resum dels continguts a
<http://www.oecd.org/cfe/tourism/oecdtourismtrendspolicies2010.htm>
- Organització Mundial del Turisme – UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid. World Tourism Organization.
- Organització Mundial del Turisme -UNWTO (2011). *Tourism towards 2030*. Presentació en el 19è congrés. Es pot consultar a
http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf
- RESTORE (2000) *Tourist & Resort Action Plane Guidelines*. Resort Regeneration Pilot Project.
- World Travel and Tourism Council–WTTC (2011). *Travel & Tourism 2011*. Es pot consultar a
http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf