

# **MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**TURISMO CREATIVO: UNA ALTERNATIVA EMPRESARIAL PARA  
EL SECTOR TURÍSTICO DE CANARIAS**

**(CREATIVE TOURISM: A BUSINESS ALTERNATIVE TO THE TOURISM  
SECTOR OF THE CANARY ISLANDS)**

Autor/a: D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Yennifer Reyes Suárez

Grado en Contabilidad y Finanzas

ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Curso Académico 2014/2015

San Cristóbal de La Laguna, 4 de septiembre de 2015

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO CONCEPTUAL DE TURISMO CREATIVO .....	6
2.1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS .....	6
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO CREATIVO.....	6
2.2.1. Experimental .....	6
2.2.2. Sostenible .....	7
2.3. EJEMPLOS DE TURISMO CREATIVO EN EL MUNDO .....	7
3. DEMANDA TURÍSTICA.....	8
3.1. SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL.....	8
3.2. SITUACIÓN GENERAL DEL TURISMO .....	8
3.3. SITUACIÓN DEL TURISMO EN CANARIAS .....	9
3.3.1. Consumo turístico en Canarias.....	9
3.3.2. Consumo turístico en Tenerife .....	10
4. LA OFERTA TURÍSTICA .....	11
4.1. TENDENCIAS GENERALES.....	12
4.2. TENDENCIAS EN TENERIFE.....	12
4.3. TIPOLOGÍA DE LA OFERTA DE OCIO EN TENERIFE .....	13
5. METODOLOGÍA ANALÍTICA.....	14
5.1. ENCUESTA .....	14
5.2. ANÁLISIS DAFO .....	15
6. MODELO DE NEGOCIO: TURISMO CREATIVO MULTIPRODUCTO .....	17
6.1. PROPUESTA DE VALOR O SERVICIO.....	17
6.1.1. Características del servicio.....	18
6.2. COMERCIALIZACIÓN .....	18
6.3. FUENTE DE INGRESOS .....	19
6.4. RECURSOS NECESARIOS .....	19
6.5. ESTRUCTURA DE COSTES.....	20
7. PREVISIÓN DE RESULTADOS .....	21
7.1. PRESUPUESTO DE TESORERÍA .....	22
7.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	23
7.3. BALANCE PREVISIONAL .....	24
8. CONCLUSIONES.....	27
9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO .....	28
10. BIBLIOGRAFÍA .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la entrada de turistas a Canarias .....	9
Figura 2: Evolución del número de turistas llegados a Tenerife .....	10
Figura 3: Excursiones realizadas en Tenerife según nacionalidades en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014 .....	11
Figura 4. Análisis de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas .....	16

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados obtenidos de la encuesta .....	15
Tabla 2. Previsión de ventas .....	22
Tabla 3. Presupuesto de tesorería .....	22
Tabla 4. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.....	24
Tabla 5. Balance previsional .....	25

## **RESUMEN**

La situación actual permite considerar que la tendencia de la demanda turística está experimentando nuevas formas de entender y vivir el turismo. En lo que respecta a la oferta cultural de la isla de Tenerife, es necesario implementar y desarrollar nuevos productos que se fundamenten en la satisfacción de las necesidades de aquellos turistas que vienen a Tenerife motivados por conocer los aspectos culturales de una forma más participativa, a la vez que se impregnan del carácter propio del colectivo local. Se pretende complementar el destino, asentado en turismo de *sol y playa*, con propuestas que aporten valor y lo hagan más atractivo, aprovechando los recursos característicos del destino, tal que permitan diferenciarse de otras zonas competidoras, gracias a la singularidad y exclusividad del territorio. Estos argumentos permiten justificar la propuesta de un proyecto de empresa que sirva para poner en valor, de forma sostenible, dichas ideas. Este proyecto empresarial pretende ser, también, mi proyecto personal, como la mejor vía de inserción profesional dadas las circunstancias económicas actualmente existentes.

Palabras clave: oferta cultural, participativa, colectivo local, sostenible, proyecto personal.

## **ABSTRACT**

The current situation allows to consider that the trend of tourism demand is experiencing new ways of understanding and living the tourism. Respect to the cultural offer of Tenerife, it is necessary to implement and develop new products that are based in the satisfaction of the needs of those tourists who come to Tenerife motivated to learn about cultural aspects in a more participatory way, while they get the character of the local groups. It is expected to complement the destination, based on tourism of sun and beach, with proposals that add value to make it more attractive, taking advantage of the characteristic resources of the destination, so that this allows to be different from other competitive areas, thanks to the uniqueness and exclusivity of the territory. These arguments allow us to justify the proposal of a business plan that serves towards valuing, on a sustainable way, these ideas. This business project aims, also, to be my personal project, as the best way of employability given the existing economic circumstances.

Key words: cultural offer, participatory, local groups, sustainable, personal project.

# 1. INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende demostrar la viabilidad de complementar la oferta turística existente en Tenerife mediante la implementación de una nueva forma de turismo creativo, el cual ofrece al turista la posibilidad de tomar una actitud participativa en la cultura propia del lugar visitado, a la vez que ayuda a preservar los aspectos más característicos de un destino, manteniendo, así, su identidad cultural.

Buscar alternativas complementarias al desarrollo turístico actual es una tarea vital para mantener el destino, en la medida que se reconoce que es fundamental actualizar el posicionamiento de Tenerife de cara a los mercados emisores, con el fin de adaptarlo a las nuevas exigencias de la demanda y diferenciarlo del resto de zonas competidoras.

Para ello, en primer lugar, se introduce el término de turismo creativo, destacando sus características más representativas y las actuaciones que se están llevando alrededor del mundo en relación a este tema.

En segundo lugar, se estudia la situación de la demanda turística y los factores que influyen en esta. Se hace un análisis de la situación económica y la realidad turística, haciendo especial hincapié en el consumo turístico, ya que nos revela la evolución de las llegadas de turistas a Canarias y, más en concreto, a Tenerife de los últimos años; define el tipo de turista, según nacionalidad, que más se ajusta a las características del servicio que se pretende ofertar; nos proporciona el dato aproximado de la cantidad de turistas cuya principal motivación de la elección de Tenerife como destino vacacional es la de conocer su cultura y, por último, nos permite conocer la cuantía y distribución del gasto turístico.

En tercer lugar, se enmarcan las tendencias generales de la oferta turística y se especifican, también, los atractivos o recursos turísticos que se están poniendo en valor actualmente en Tenerife de cara a satisfacer las exigencias del mercado y a conseguir una actualización del destino. Junto a esto, se delimita la tipología de la oferta de ocio actual en Tenerife, para enmarcar las propuestas que se están llevando a cabo por parte de los competidores.

En cuarto lugar, se procede a realizar análisis para conocer qué aspectos de la cultura causan mayor interés entre el público objetivo y para contextualizar y ver qué estrategia es la que se debe formular y aplicar para el desarrollo del modelo de negocio, en el cual se detalla el valor que se quiere transmitir con la propuesta presentada, las características del servicio, los recursos clave y la principal fuente de ingresos entre otros factores.

Por último, se plasman los resultados económicos previstos obtener para un periodo máximo de tres años, lo que nos permite concluir la viabilidad, desde el punto de vista económico, mediante la propuesta empresarial presentada. Además, de modo concluyente, se hace una reflexión de los resultados obtenidos, así como, de las futuras líneas de trabajo que se pueden desarrollar con el modelo de negocio planteado.

## **2. MARCO CONCEPTUAL DE TURISMO CREATIVO**

### **2.1. DEFINICIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS**

La Organización Mundial del Turismo (en adelante, OMT) define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, y con fines de ocio, por negocios u otros motivos.

Esta definición nos proporciona una visión general del término, que debe ser delimitada teniendo en cuenta la estructura del mercado turístico (Casanueva Rocha y Gallego Águeda, 2009). Es por ello que se puede hablar de diferentes tipos de turismo, como puede ser el turismo vacacional, turismo sanitario, turismo deportivo, turismo cultural, etc. Esta última expresión del turismo, el cultural, se entiende como “un turismo concebido como una forma de turismo alternativo que encarna la consumación de la comercialización de la cultura. Elementos escogidos de cualquier cultura pasan a ser productos ofertados en el mercado turístico” (Santana Talavera, 2003, p.31).

Actualmente, el problema que presentan los productos culturales ofertados en el mercado turístico es que proporcionan experiencias pasivas, superficiales y estandarizadas que derivan en una notable insatisfacción del turista (Ortega, 2003). Es en este contexto de estandarización y estancamiento de la oferta cultural, museos, tours culturales, patrimonio arquitectónico, etc., donde se está poniendo en marcha un proceso de dinamización del sector mediante la diversificación de la oferta cultural existente, dando lugar, así, al llamado turismo creativo.

### **2.2. CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO CREATIVO**

#### **2.2.1. Experimental**

De entre las varias definiciones de turismo creativo existentes destacan aquellas que lo definen como: “El turismo que ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo a través de la participación activa en las experiencias de aprendizaje que caracterizan el destino de vacaciones a donde son trasladados” (Ortega, 2003, p.117). En esta definición, se aprecia el concepto de “experiencias”, en la que autores como Pine y Gilmore (1999) afirman que ya no basta solo con prestar servicios, sino que hay que proporcionar “experiencias”. Ellos afirman que el ser humano persigue la búsqueda de nuevas experiencias para aprender, crecer y mejorar, por lo que este proceso hace que el turista, frente a la mera adquisición de servicios, busque vivir experiencias que le resulten satisfactorias y les aporten conocimientos y valores.

Pine y Gilmore cuando hablan de experiencias, explican que las hay de cuatro dominios o dimensiones: los dominios estético y de entretenimiento que derivan en actitudes pasivas a la hora de vivir una experiencia y, por otro lado, los dominios escapista y educativo que nos ayudan a “diseñar experiencias” donde una actitud activa es fundamental para el desarrollo de dichas experiencias. Estos dos últimos dominios están, directamente, relacionados con el turismo creativo, ya que, según la UNESCO (2006), se trata de un turismo en el que el visitante tiene una interacción educativa,

emocional, social y participativa con el lugar, su cultura y sus residentes, lo que le hace sentir como un ciudadano más.

### **2.2.2. Sostenible**

Por desarrollo de una estrategia sostenible del turismo, según la OMT, se entiende: “gestionar los recursos de manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas mientras se mantiene la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de vida”. Que el turista sea partícipe de la cultura viva de cada destino turístico, hace que, desde una índole social, se refuercen las relaciones y el intercambio de experiencias entre turistas y locales (Pérez de las Heras, 2004), llevando a la preservación de los aspectos culturales más característicos de un lugar y derivando en la satisfacción de la comunidad local, lo que nos permite entender la importancia de este tipo de turismo para Canarias.

Un estudio de caso (Marrero Rodríguez, 2006), nos habla del impacto social del turismo en Canarias, es decir, de las percepciones de los residentes acerca del turismo. De este estudio se extrae que el rechazo al turismo en Canarias se da, principalmente, porque el modelo turístico actual deriva en un alta concentración turística en masas, donde este exceso de gente consume productos de ocio de bajo prestigio, ya que vienen desde su país de origen con paquetes turísticos de bajo coste y mala calidad, lo que repercute en bajos beneficios a la población local.

En este sentido, se entiende que el turismo creativo se emplaza como una vía alternativa al turismo de masas, ya que ofrece experiencias más flexibles y auténticas que pueden ser co-creadas entre huéspedes y turistas (Richards, 2006).

Por tanto, estamos pasando de admirar de forma pasiva el patrimonio de una ciudad a tener motivaciones fundamentadas en experiencias de la cultura local intangible (Troitiño Vinuesa, García Marchante y García Hernández, 2008), lo que se traduce en que el turismo quiere descubrir los estilos de vida propios de los diferentes lugares que visita.

### **2.3. EJEMPLOS DE TURISMO CREATIVO EN EL MUNDO**

A lo largo de todo el mundo, los cambios que experimenta la demanda, permiten el desarrollo de nuevas propuestas culturales que adentran al turista en la cultura propia de cada destino.

Muestra de la importancia que está teniendo este turismo creativo son las diferentes plataformas, como Creative Tourism Network que aúna a otras plataformas de turismo creativo de todo el mundo (Creative Tourism Austria, Ponle Cara Al Turismo en Galicia, Mundo Hispano en Costa Rica, AirServe en Japón,...), de cara a promocionar estos destinos en los que se ha apostado por una manera diferente de hacer turismo.

También, existen empresas como Trip4Real o Vayable que sirven de nexo directo entre futuros visitantes y habitantes locales para visitar las ciudades de una manera más personal y moldeable a las exigencias de cada turista.

La *red de ciudades creativas* proclamada por la UNESCO pone de manifiesto la importancia de este tipo de turismo para el progreso económico, social y cultural de estas zonas. Establece diferentes ámbitos temáticos en los que se ubica a cada ciudad, por ejemplo, podemos encontrar ciudades como Bilbao en el ámbito del diseño, Granada en el literario, Florianópolis en Brasil en el gastronómico, Hamamatsu en Japón en el musical, Galway en Irlanda con el cinematográfico, Jacmel en Haití con en el de la artesanía y arte popular, etc.

### **3. DEMANDA TURÍSTICA**

Está compuesta por el consumo turístico (gasto realizado por extranjeros, residentes y españoles no residentes), la formación bruta de capital (inversión) y el gasto en el que incurren las Administraciones Públicas por todos los aspectos relacionados con el sector turístico (Exceltur, 2014).

#### **3.1. SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL**

Conviene analizar la situación económica para entender la evolución del sector turístico.

Según estimaciones de Naciones Unidas (2015), la economía mundial está creciendo a un ritmo moderado, estimándose mejoras para los próximos años, con una expansión del Producto Bruto Mundial (PBM) de 3,1% y 3,3% para los años 2015 y 2016, respectivamente. El problema del entorno macroeconómico mundial sigue siendo el empleo, principalmente en el área del euro, debido a que el crecimiento del PIB es lento y no deriva en la creación de empleos productivos ni en el aumento de los salarios. Pese a esto, en términos generales, se prevé que el comercio internacional aumente conjuntamente con la producción mundial.

En consonancia con la situación económica mundial, se puede decir que la economía española está encauzada en la senda de la recuperación económica. El PIB creció un 1,4% en 2014 (INE, 2015) y, según datos oficiales del Banco de España (2015), se estima que el PIB ha crecido en el primer trimestre del año a una tasa intertrimestral del 0,8%, lo que situaría a la tasa de variación interanual en 2,5% para 2015. Los acontecimientos económicos ocurridos a nivel nacional y europeo, como son la mejora de las condiciones de financiación, la depreciación del tipo de cambio del euro, la reducción del precio del petróleo, la leve mejora del comportamiento del empleo y la progresiva reducción del déficit público, entre otros muchos factores, establecen el marco favorable para que la expansión de la economía española siga su curso.

Estas mismas razones, más la situación de inestabilidad política en algunos mercados turísticos competidores de las islas, provocan que la economía canaria, también, arroje datos favorables en relación al indicador PIB. Se ha cifrado el crecimiento de la economía canaria para el conjunto de 2014 en un 2,2%, gracias al sector servicios, especialmente, a las ramas de comercio y hostelería. Para el año 2015 y 2016 se prevé que el PIB canario alcance un 3,3% y un 3% respectivamente (BBVA, 2015).

#### **3.2. SITUACIÓN GENERAL DEL TURISMO**

Este contexto expansivo hace que, en lo que se refiere al turismo internacional, también se hable de datos positivos. En 2014 las llegadas de turistas internacionales alcanzaron



la cifra de 1.138 millones, lo que supone un incremento del 4,7 % con respecto al año anterior. Se aprecia que la tendencia en los últimos años es positiva, lo que hace que las previsiones sean también positivas, en la medida de que se espera que el turismo internacional crezca entre un 3% y un 4% en 2015 (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015).

En este sentido, la recuperación económica en Europa y, más concretamente, en España, ha venido motivada por el impacto del turismo, ya que, en el caso español y según estimaciones de Exceltur (2015), el turismo se consolida como el motor de la recuperación económica en España de los últimos cinco años, con un crecimiento positivo del 0,8% de media anual desde 2010, muy superior al -0,5% registrado por el conjunto del PIB español.

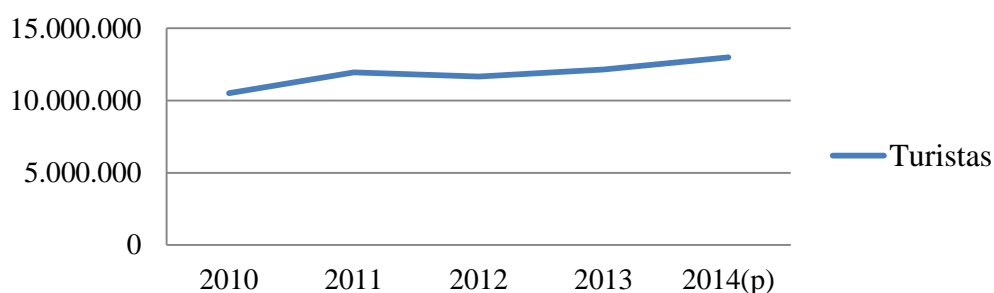
### 3.3. SITUACIÓN DEL TURISMO EN CANARIAS

En el caso de Canarias, es de suma importancia destacar el protagonismo del turismo en la recuperación económica de las islas, ya que representa en torno al 30% del PIB insular (BBVA, 2015). Esta aportación del turismo a la economía canaria es vital para el desarrollo económico y social de la comunidad, no solo por los efectos directos sobre las ramas de actividad que están en contacto directo con la demanda turística, sino por los efectos de arrastre que esta genera sobre otros sectores de actividad como pueden ser la agricultura, la construcción, los transportes, etc.

#### 3.3.1. Consumo turístico en Canarias

En los últimos años, ha experimentado un notable crecimiento. Según el informe de Turismo en Cifras para el año 2014, elaborado por el Cabildo de Tenerife (2015), durante el año 2014 llegaron a las islas 17.114.934 turistas, un 6,7% más que en el año 2013. El incremento viene motivado por el aumento de la llegada de turistas procedentes del extranjero, 8,5% más que el 2013 y del incremento, también, de los turistas españoles, tanto procedentes de la península como de otras islas, que han incrementado, respecto al año 2013, un 0,6% y un 6,2% respectivamente.

En lo que respecta al primer trimestre del año, los informes del Instituto Canario de Estadística (2015) arrojan datos positivos en relación a la entrada de turistas en las islas, ya que están llegando más turistas que en el mismo trimestre del año anterior, lo que pone de manifiesto la tendencia de crecimiento favorable que está experimentando el sector durante los últimos años (Figura 1).



**Figura1. Evolución de la entrada de turistas a Canarias.**

*Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Canario Estadística (2015)*

### 3.3.2. Consumo turístico en Tenerife

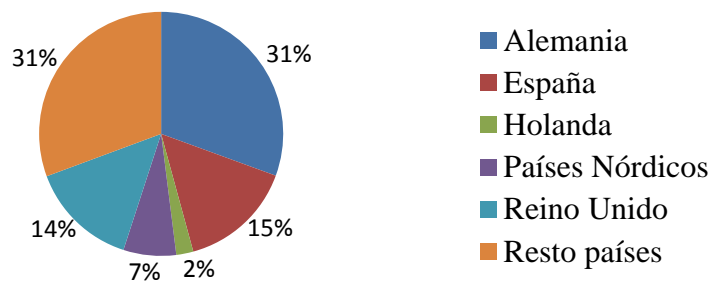
El turismo de la isla de Tenerife será el que se estudie en profundidad como potenciales clientes del servicio que se pretende realizar, ya que de la totalidad de pasajeros llegados a Canarias, tanto extranjeros como nacionales, la mayoría elige a Tenerife como destino principal, convirtiéndola en la isla que más turismo abarca, representando el 37% de las entradas totales de turistas a Canarias (Cabildo de Tenerife, 2015).

En tal sentido, la llegada de turistas a la isla se han visto incrementadas respecto al año 2013 en un 4,7%, mostrando, de manera general, una tendencia constante de crecimiento desde el año 1999 hasta el 2014, donde se ha pasado de recibir 5.359.801 turistas a 6.331.742 (Figura 2). Esta variación ha sido propiciada, principalmente, por el aumento del turismo extranjero, que ha experimentado una variación positiva de 6,4% en relación al año 2013, destacándose como principales mercados emisores Reino Unido situándose en primer lugar, seguido de Alemania, Países Nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia), Holanda, Irlanda, Bélgica, Francia, Italia, Suiza, países del resto del mundo, Polonia, Rusia, Austria, Portugal y Rep. Checa (ISTAC, 2015).



**Figura 2. Evolución del número de turistas llegados a Tenerife**  
*Fuente: elaboración propia con datos del Cabildo de Tenerife (2015)*

A pesar de que los turistas que más visitan la isla de Tenerife son los procedentes del Reino Unido, serán los turistas alemanes el objeto de estudio, debido a que su perfil es el más que se ajusta a un tipo de viaje más experiencial y comprometido con conocer la isla. Se aprecia que son los turistas alemanes, en comparación con el resto de países, los que más incluyen conceptos como excursiones (Figura 3) y coches del alquiler en su país de origen como complemento de viaje, lo que demuestra un mayor compromiso a la hora de conocer la isla (ISTAC, 2015a). Además, el 78.6 % de los turistas alemanes realizan alguna actividad turística en su visita a la isla (Cabildo de Tenerife, 2012).



**Figura 3. Excursiones realizadas en Tenerife según nacionalidades en el periodo comprendido entre los años 2006 y 2014**

*Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Canario Estadística (2015a)*

Aunque las principales motivaciones de la elección de Tenerife como destino son el clima, el sol, la tranquilidad, el descanso, los paisajes, las playas, la seguridad,..., hay un amplio número de turistas que vienen motivados por conocer nuevos lugares, por el turismo activo, la oferta cultural, el turismo rural, etc. (ISTAC, 2015a).

En este marco, se destaca el turismo alemán como el que más viene a las islas motivado por un turismo de exploración y más activo, al contrario de lo que pasa, por ejemplo, con el turismo británico que elige principalmente las islas por motivos como las compras, el descanso, el ambiente nocturno o el golf, entre otros (ISTAC, 2015a).

Tenerife es, en términos generales, la isla preferida para conocer aspectos culturales. En los últimos cinco años han llegado a Tenerife 522.790 turistas por este motivo, de los cuales corresponden a turismo alemán 72.947 turistas (ISTAC, 2015a).

En cuanto al gasto turístico, definido por la OMT como la cantidad de dinero pagada por la adquisición de bienes y servicios para realizar un viaje turístico y durante el mismo, se destaca que el gasto realizado por los alemanes en Tenerife en el año 2014 fue de 793.274.710 euros, un 3% menos que el año anterior. De este total fueron gasto en origen 604.166.106 euros y gasto en destino 189.108.604 euros, sufriendo una variación interanual negativa respecto al año 2013 del 1% y 8% respectivamente. En el mismo año, el gasto medio por turista alemán se sitúa en 1.214,10 euros, de los cuales 919,74 euros corresponden a gasto en origen y 294,35 euros a gasto en destino, mostrando una variación negativa respecto al año anterior del 5.6% (ISTAC, 2015b). Pese a que son los alemanes los que más días pernoctan en la isla, en los últimos tiempos están disminuyendo los días de su estancia, lo que explica las variaciones negativas, tanto del gasto en destino como en origen.

En cuanto a la distribución del gasto turístico en destino por los turistas alemanes, se destaca que un 9.2% lo dedican a hacer excursiones y un 7% para actividades de ocio y cultura (Cabildo de Tenerife, 2012).

#### **4. LA OFERTA TURÍSTICA**

Según la OMT, la oferta turística está compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística, es decir, es la

encargada de satisfacer las necesidades de los turistas en un destino. Además, señala que los turistas valoran cada vez más que la oferta turística se comprometa con la sostenibilidad del territorio, entendiendo que hay que respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales.

#### **4.1. TENDENCIAS GENERALES**

Los turistas cada vez buscan más experiencias enriquecedoras que les aporten emociones y vivencias con las personas autóctonas del lugar visitado. De ahí que, la OMT y la UNESCO informen de la importancia de preservar la herencia natural y cultural de los destinos, como factor clave para el desarrollo del turismo.

Ejemplo claro de este hecho es que, desde hace varios años, se están premiando a aquellos destinos turísticos que desarrollen iniciativas novedosas de su oferta turística basadas en la especificidad de la gastronomía local y que, a la vez, desarrollen una gestión social, cultural y ambiental.

También, la UNESCO, particularmente, está poniendo en valor la importancia del patrimonio inmaterial de las comunidades, para reconocer la necesidad de conservar y proteger una herencia y un futuro que aporte valor económico y social. Las tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo y las técnicas artesanales tradicionales forman parte del patrimonio inmaterial y tienen que ser gestionados de cara a su preservación, ya que, junto con el patrimonio material, forman parte de la herencia única de cada región (UNESCO, 2003).

En Canarias, en el año 2010 se empieza a confeccionar el Atlas del Patrimonio Cultural Inmaterial de Canarias que pretende conocer, difundir y salvaguardar este patrimonio intangible para poner en valor sus elementos, no solo para el disfrute de los residentes, sino también para promocionarlos de cara al turismo.

#### **4.2. TENDENCIAS EN TENERIFE**

El ISTAC (2015a), en relación a la impresión y satisfacción con la oferta turística, nos revela que, aunque la satisfacción general sobre el viaje es muy buena o buena, se dejan entrever carencias en lo que respecta a aspectos diferenciadores de una región, como pueden ser las actividades culturales (peor valoradas por los alemanes) y la oferta de gastronomía local en los núcleos turísticos de la isla. La insatisfacción mostrada desvela que, para diseñar la oferta, hay que analizar y estudiar la demanda, estar pendiente a sus cambios y, sobretodo, conocer las nuevas tendencias.

En este sentido, tanto empresas privadas como organismos públicos, están desarrollando nuevas estrategias que permiten diversificar la oferta a través de productos turísticos complementarios y que se alejan del modelo de desarrollo turístico volcado en satisfacer las necesidades de un turismo tradicional de *sol y playa*. Esta nueva forma de ver el turismo se pone de manifiesto en diversas actuaciones llevadas a cabo por el Cabildo de Tenerife, a través de proyectos como el de Renovación de la Estrategia Turística de Tenerife para el periodo 2012-2015, con el que se busca diferenciar a Tenerife del resto de competidores y posicionar a la isla como un destino diferenciado y único, donde se

haga partícipe en los productos, servicios y experiencias a la población residente, destacando la hospitalidad como factor productivo de valor. Se entiende que es un cambio necesario, ya que, como aspectos negativos de la isla, los turistas indican que somos un destino desfasado, masificado, sin autenticidad, sin gastronomía propia y sin innovación.

En tal sentido, desde Turismo de Tenerife con el programa “Saborea Tenerife” se está promoviendo el ámbito gastronómico como otro eje de cara a la comercialización de Tenerife, es decir, se quiere consolidar a la cocina tinerfeña como otro atractivo turístico que se complemente con los ya existentes. Estas muestras gastronómicas realizadas por los municipios de la isla, pretenden poner en valor los productos locales y resaltar la importancia que tienen en el desarrollo económico local. Pero no solo las muestras gastronómicas dejan entrever la importancia que está alcanzando la gastronomía como factor potenciador de progreso económico, social y cultural, también el auge de los concursos oficiales que se están desarrollando últimamente, donde se premian productos locales como el vino, el queso y el gofio, derivan en una apuesta de futuro de cara al sector gastronómico como elemento clave de desarrollo y generador de riqueza.

### **4.3. TIPOLOGÍA DE LA OFERTA DE OCIO EN TENERIFE**

De manera general, si nos trasladamos a los núcleos turísticos donde se concentran la mayoría de los turistas, como puede ser los ubicados en el sur de la isla de Tenerife, nos encontramos que la oferta turística está poco diferenciada.

Para citar un ejemplo, en el sur de la isla en la zona conocida como Columbus, en los nueve establecimientos de ventas de excursiones que hay en la misma avenida, se encuentran los mismos productos turísticos, basados en las actividades acuáticas, los parques temáticos, los espectáculos nocturnos, los tours guiados por la isla, los deportes de aventura, etc. Esto pone de manifiesto la escasa diversificación de la oferta y la falta de innovación a la hora de proponer aspectos singulares y característicos de la isla. En este sentido se manifiesta Hernández (2015) argumentando que es necesaria una diversificación de la oferta, tanto en lo que se refiere a ofrecer nuevos productos diferentes del *sol y playa* como en ampliar el catálogo de actividades dentro de esta línea.

No obstante, se están llevando a cabo nuevas propuestas de una oferta más especializada destinada a cubrir las necesidades de un mercado más selectivo, que busca vivir experiencias que guarden estrecha relación con el destino de una manera personalizada y adaptada a sus necesidades, lo que nos da idea de la potencialidad de dicha oferta. En este sentido, cabe nombrar a empresas como Exotur, Feel Tenerife u Odite, cuyo objetivo es ofrecer visitas guiadas por los diferentes lugares de la isla de una manera más flexible de la que podemos encontrar en los tours guiados convencionales, ya que los propios turistas, al ser grupos de viaje muy reducidos, pueden solicitar rutas alternativas a las diseñadas eligiendo aquellos lugares que les causan más interés.

A parte de esto, también, se está desarrollando una oferta centrada en potenciar los recursos más identificativos de la isla y la cultura tinerfeña. De tal manera, se pueden destacar visitas a fincas de plátanos en las que se ofrecen experiencias culturales y didácticas basadas en la actividad agrícola tradicional del plátano, con las que se

pretende dar a conocer las características distintivas de este tipo de cultivo y la relación que guarda con el territorio.

Es en el ámbito gastronómico, donde podemos encontrar la máxima expresión del turismo creativo, ya que podemos encontrar diferentes iniciativas que se están poniendo en práctica para potenciar este tipo de turismo. Así, Bodegas Monje, en el Sauzal, se encarga de organizar talleres de elaboración de mojo canario para los turistas que quieren desarrollar su potencial creativo, a la vez que aprenden y conocen algunos de los aspectos más característicos de la isla. También, en el mercado de La Laguna, un guía turístico se encarga de organizar actividades gastronómicas que consisten en que los turistas compren en determinados establecimientos los productos necesarios para prepararse su propio almuerzo canario.

En este sentido, que un productor de vino, un agricultor o un cocinero participen en la oferta turística de la isla, pone de manifiesto las sinergias formadas entre los diferentes sectores económicos y el turístico, dando muestra del gran potencial que tienen de cara a un desarrollo económico que aporte beneficios a la población local.

## **5. METODOLOGÍA ANALÍTICA**

### **5.1. ENCUESTA**

Como se puede extraer del análisis hecho en epígrafes anteriores, el segmento de mercado del turismo alemán, cuenta con necesidades, comportamientos, motivaciones y atributos comunes que los diferencian de otros grupos turísticos y hacen que sea el mercado que más se ajusta a la propuesta de valor que se quiere desarrollar por su alto interés en descubrir los destinos que visita. Este es el principal motivo por el que se ha elegido a este segmento para la realización de una encuesta cuyo fin es conocer qué aspectos culturales prefieren conocer los turistas de la mano de habitantes locales.

Para elegir la zona de realización de las encuestas, se atendió al principio de microdestinos turísticos (subdivisiones dentro de un mismo destino turístico), concepto desarrollado conjuntamente por el Instituto Canario de Estadística y los miembros de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna.

En este sentido, se entiende que, según los investigadores, las entidades y núcleos turísticos son áreas o microdestinos que cuentan con una alta concentración de establecimientos turísticos de alojamiento colectivo y que presentan cierta homogeneidad en sus características.

De esta manera, pese a que la zona sur de Tenerife es, sin duda, la zona geográfica que más número de plazas, pernoctaciones e ingresos turísticos concentra, del estudio de los microdestinos turísticos se extrajo que los turistas alemanes se ubican, principalmente, en la entidad turística Puerto de la Cruz turístico, especialmente, en el núcleo turístico de Taoro-La Paz, por lo que las encuestas se realizaron en esta zona.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó un muestreo estratificado en el que se subdividió en estratos a los elementos de la población, resultando que dentro de cada estrato los elementos eran homogéneos en aras de reducir la dispersión. Para escoger los

datos poblacionales se han seleccionado los datos del informe del Cabildo de Tenerife (2015a) correspondientes al mes de febrero.

De cada estrato se extrajo una muestra y, a su vez, de cada una de estas muestras otra submuestra más pequeña, resultando que el número de encuestas final a realizar a los turistas alemanes se situó en 93, siendo representativas del total de la población para un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%.

El objetivo de la encuesta fue estimar la proporción de la población que posee una característica específica, es decir, en relación a la propuesta empresarial que se pretende presentar, se quería conocer, como se comentó anteriormente, qué aspectos culturales prefieren conocer los turistas alemanes de la mano de habitantes locales.

Los resultados obtenidos (Tabla 1) son los siguientes:

Tabla 1  
**Resultados obtenidos de la encuesta**

<i>Aspecto cultural</i>	<i>Nº Encuestados</i>	<i>Porcentaje</i>
Gastronomía	30	32%
Artesanía	15	16%
Romerías	19	20%
Música y danza	23	25%
No me interesa	6	6%
Total	93	100%

*Fuente: elaboración propia*

Como se puede apreciar, la gastronomía es el aspecto cultural que más atrae al colectivo alemán con una proporción del 32%. De esta manera, establecido un límite para el error del 5%, se estima que entre el 27% y 37% de los turistas alemanes elegirá la gastronomía como la experiencia cultural preferida para realizar de la mano de un habitante local, con un nivel de confianza del 90%.

## **5.2. ANÁLISIS DAFO**

Este modelo de análisis, DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), permite identificar tanto las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado actual para un negocio, es decir, los aspectos positivos o negativos externos que pueden ayudar u obstaculizar el desarrollo del negocio y permite, también, revelar los puntos fuertes o débiles con los que cuenta la empresa de cara al desarrollo del negocio.

A continuación, se detallan las principales amenazas y oportunidades, así como, las más destacadas debilidades y fortalezas que presenta en el negocio presentado (Figura 4).

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio ofertado puesto en valor por el mercado turístico y alto poder de atracción</li> <li>- Flexibilidad a la hora de adaptar la oferta turística a las exigencias del cliente y a los cambios de la demanda</li> <li>- Servicio diferenciado de la competencia</li> <li>- Hospitalidad como recurso clave de atracción</li> <li>- Perfil del turismo alemán ajustado al servicio ofertado</li> <li>- Profesionales locales de la zona</li> <li>- Baja inversión por el uso de recursos intangibles y colaboradores</li> <li>- Ubicación privilegiada por el valor natural y paisajístico</li> <li>- Servicio se puede extrapolar a otros municipios</li> <li>- Buena imagen corporativa por incentivar el desarrollo de las áreas rurales y preservar las tradiciones locales</li> <li>- Servicio aplicable al turismo de residentes</li> <li>- Alto grado de asociación o cooperativismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coyuntura económica favorable a nivel internacional que deriva en el crecimiento del mercado turístico internacional</li> <li>-Tendencia de crecimiento favorable respecto al número de llegadas de turistas extranjeros y nacionales en Tenerife</li> <li>-Inestabilidad política en países competidores</li> <li>- Insatisfacción de los turistas en algunos aspectos de Tenerife, como los aspectos culturales y la gastronomía local</li> <li>- Cambio en las tendencias de la demanda de los turistas</li> <li>- Puesta en valor, por parte de las Administraciones Públicas, del patrimonio inmaterial de Canarias y de las actividades que permiten un desarrollo local</li> <li>- Auge y expansión del sector gastronómico, como proceso de diversificación de la oferta cultural</li> <li>- Diversidad de productos locales con reconocimiento internacional</li> <li>- Interés del colectivo alemán en conocer la gastronomía de la isla</li> </ul>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de penetración en los canales de comercialización turística y captación de clientes</li> <li>- Escasa presencia en los mercados internacionales</li> <li>- Producto poco conocido</li> <li>- Infraestructura poco desarrollada para recibir turistas</li> <li>- Desarrollo tecnológico limitado en los servicios ofrecidos</li> <li>- Público objetivo muy definido</li> <li>- Alta dependencia de los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa visión turística de los colectivos gastronómicos</li> <li>- Baja aceptación del turismo por parte de los residentes, en la medida que aporta bajos beneficios a la población local</li> <li>- Amplia oferta complementaria y sustitutiva a precios muy bajos</li> <li>- Alto poder de los tour operadores y hoteles en la comercialización de las actividades turísticas</li> <li>- Bajo reconocimiento de la cultura canaria como atractivo turístico</li> <li>- Disminución del gasto turístico y de las pernoctaciones en la isla</li> <li>- Falta de innovación en el sector turístico</li> </ul>

**Figura 4. Análisis de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas**

*Fuente: elaboración propia*



En este sentido, los datos obtenidos del análisis externo e interno nos permiten plantear una estrategia que consiste en desarrollar un servicio turístico novedoso que colabore estrechamente con instituciones y personas de la zona y que favorezca el desarrollo de las áreas rurales de la isla, mediante la utilización de los recursos gastronómicos y de la población local como factores clave de autenticidad para conseguir la integración total del turista (inicialmente alemán, pero extrapolable a otros colectivos) en el destino y, así, de esta manera, satisfacer las tendencias de una demanda insatisfecha y hacer llegar los beneficios del turismo a la población residente rural de diferentes municipios.

## **6. MODELO DE NEGOCIO: TURISMO CREATIVO MULTIPRODUCTO**

Del análisis de la demanda y de la oferta, se extrae que el sector turístico está continuamente transformándose, por lo que hay que entender la innovación como principio clave para la renovación y actualización de los destinos con el fin de evitar errores anteriores, ya que la estrategia de desarrollo del modelo turístico canario ha estado basada en una expansión cuantitativa y no en un desarrollo cualitativo del destino (Hernández, 2015).

En lo que se refiere a la oferta de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los que han elegido un destino específico, es necesario ajustarse a los nuevos gustos o preferencias y, sobretodo, desarrollar nuevas estrategias de mejora en aquellos aspectos que han reconocido como negativos.

En este sentido, como comenté anteriormente, en el posicionamiento de la isla de Tenerife como destino, desde el punto de vista de la demanda, se viene produciendo una mejora en determinados aspectos, lo que nos lleva a plantear complementar las ofertas existentes con una que ponga en valor la particularidad de un territorio como es Tenerife, donde se resalten y pongan en valor aspectos culturales de carácter inmaterial. Esta nueva oferta ha de permitir la implicación y participación activa del turista, de cara a cumplir con las exigencias de este tipo de turista que viene más predispuesto a la indagación y al conocimiento de los lugares que visita y que busca disfrutar de experiencias únicas, alejado de los productos estereotipados que se repiten sin variación de un destino a otro y que derivan en una pérdida de identidad de los destinos.

A diferencia de otros competidores, lo que se pretende es ofrecer al turista la posibilidad de aprender o conocer algunas de las tradiciones gastronómicas más representativas de la isla, a través de una experiencia didáctica y práctica, en la que sea partícipe de la elaboración y degustación de diferentes tipos de productos de la zona, cada uno con sus propias características experienciales, lo que le permitirá percibir diferentes o múltiples sensaciones, en este caso de forma conjunta, de manera que pueda tener una sensación más completa de cada una de las zonas rurales de la isla.

### **6.1. PROPUESTA DE VALOR O SERVICIO**

En este sentido, la propuesta de valor que se le ofrece al mercado objetivo, el alemán, consiste en proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades o requisitos. Por ello, se le facilita al turista la integración en el destino, para que se implique de manera participativa en la cultura e idiosincrasia canaria, mediante la vivencia de una

experiencia única en la que capte la esencia característica del destino y descubra aspectos culturales y gastronómicos, a la vez que participa de manera activa en su elaboración y comparte vivencias con las personas residentes.

### **6.1.1. Características del servicio**

Inicialmente, el servicio ofertado será una ruta gastronómica localizada en el Valle de Güímar. La ruta se inicia a las 9 de la mañana con la recogida de los turistas en el centro histórico de Güímar para luego ser trasladados a cuatro talleres gastronómicos. Los tres primeros talleres gastronómicos, de una hora y media cada uno, están localizados en Agache, un enclave agrícola-tradicional con un alto valor paisajístico, tanto por las formas naturales del terreno como por la actuación de la mano del hombre en el aprovechamiento de la tierra.

El primer taller que se va a realizar es el de la miel, donde el apicultor, a través de un proyector, mostrará un recorrido tematizado por los diferentes tipos de mieles de la isla, de los endemismos de los que se obtienen, del modo de proceder con las colmenas en las diferentes épocas del año, etc. para luego pasar a las instalaciones para proceder con los turistas al raspado de los panales y una demostración del proceso de producción de la miel, así como una degustación.

Para realizar el segundo taller, nos trasladaremos a un molino de gofio, donde el productor nos hará una demostración de cómo se elabora el gofio, los diferentes tipos que hay dependiendo del uso de los ingredientes y los diversos usos que tiene en la gastronomía. En el mismo taller, se elaborará con los turistas dulces típicos con gofio que se podrán degustar.

El tercer y último taller, será la visita a una quesería donde la maestra quesera mostrará el ordeño de una cabra, animando a los turistas más atrevidos a que prueben, seguido de una demostración de la elaboración de un queso tierno. Como en los talleres anteriores, también se degustarán diferentes tipos de quesos.

Para realizar el último taller de dos horas y media de duración, se vuelve al centro de Güímar, donde en una finca-restaurant se enseñará al turista la variedad y peculiaridad de los productos locales a través de la elaboración de platos típicos que le servirán de degustación final para acabar la ruta.

El diseño del servicio obedece a las características del cliente y del mercado actual, en la medida que a través de la encuesta realizada al mercado turístico alemán y del análisis del entorno, se ha fijado el posicionamiento y las estrategias del negocio presentado.

## **6.2. COMERCIALIZACIÓN**

Para comercializar la propuesta de valor hay que establecer los canales adecuados e intentar minimizar la amenaza que presenta el sector por el alto poder que tienen los tour operadores y los hoteles en la comercialización de actividades turísticas. En este sentido, según datos del Cabildo de Tenerife (2012), se sabe que casi el 80% de los turistas gestiona los servicios de su viaje por Internet, por lo que el tipo de canal más

apropiado para establecer contacto con ellos será un canal propio y directo, basado en el establecimiento de una página web con un sistema integrado de venta en línea. De esta manera, se proporciona todos los medios necesarios para que el turista pueda informarse y adquirir el servicio, siempre con un soporte de apoyo personal que permita establecer una relación directa para atender sus necesidades específicas.

Además, de forma periódica se repartirán folletos publicitarios en hoteles de 4 estrellas, hoteles rurales y en las diferentes oficinas de turismo del Cabildo de Tenerife localizadas por la isla para conseguir mayor difusión del servicio ofertado.

### **6.3. FUENTE DE INGRESOS**

Se entiende que la fuente de ingresos del negocio proviene del pago puntual por la compra del servicio o experiencia por parte del turista alemán, convirtiéndose en la única fuente económica del negocio. El mecanismo para establecer el precio del servicio se asienta en el concepto de gasto turístico del mercado alemán en destino, ya que nos pone de manifiesto las partidas en las que gastan este tipo de turistas. Se comentó que un 9.2% lo dedican a hacer excursiones y un 7% para actividades de ocio y cultura, por lo que se estima que del total del gasto en destino, 295 euros aproximadamente, un 16,2% está destinado al tipo de servicio que se pretende ofrecer. Esto significa que, redondeando al alza, 50 euros del gasto en destino se dedican a realizar este tipo de actividades. De este total de 50 euros se estima que la mitad puede ir a la propuesta empresarial presentada, lo que sitúa el precio del servicio por persona en 25 euros.

### **6.4. RECURSOS NECESARIOS**

Para que el modelo de negocio funcione se necesitan una serie de recursos o activos clave que permiten a la empresa crear una propuesta de valor, llegar al mercado y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Atendiendo a este principio, los recursos clave que se necesitan para desarrollar el negocio son la plataforma en red que sirve de nexo entre los clientes y el servicio y un vehículo que permita el traslado de los turistas a los diferentes talleres. A parte de los recursos técnicos y materiales es indispensable, para el desarrollo del negocio, contar con recursos humanos, en la medida que se requiere de colaboradores, con unos conocimientos específicos en los diferentes talleres a desarrollar y una persona especializada lingüísticamente, es decir, un guía turístico oficial del Gobierno de Canarias. No menos importantes son los recursos económicos, ya que se necesita capital para acometer ciertas inversiones que permitan iniciar el negocio y darle continuidad en el tiempo.

Para la realización y puesta en marcha del modelo de negocio hay que tener en cuenta el plan de inversión inicial, ya que hay que realizar ciertas inversiones en elementos de activo, tanto de carácter inmaterial como material. Por un lado, el inmovilizado inmaterial son elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente. En este sentido, en lo que respecta al modelo de negocio presentado se necesita acometer esta inversión por el desarrollo e implementación de la página web, cuyo coste se estima en 500 euros, con el soporte electrónico adecuado para publicitar el servicio y posibilitar la realización de las ventas por Internet. Por otro lado, la inversión de la empresa en inmovilizado material se materializa en bienes tangibles que no se destinan a la venta o transformación, que tienen un periodo de duración superior a un año y que su deterioro se materializa a

través de las amortizaciones anuales. En este sentido, para el inicio de la actividad se necesita un ordenador y una impresora fotocopidora, cuyo coste es de 347 y 50 euros respectivamente.

Para llevar a cabo el plan de inversiones se necesita de financiación, ya que es fundamental para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa. En este sentido, atendiendo a la diferenciación que se hace entre el origen o proveniencia de los fondos que los distingue entre propios o ajenos, por la financiación que se opta en este proyecto es la que proviene de los recursos propios, es decir, se hace uso de la aportación realizada por los dos socios que van a constituir la S.L.

En cuanto a los recursos humanos, es fundamental identificar a los socios con los que crear alianzas para que el negocio se desarrolle de manera óptima. Resulta primordial recurrir a otras organizaciones para realizar las diferentes actividades propuestas y aumentar, así, la oferta de actividades de la empresa sin la necesidad de incurrir en altos costes derivados de la contratación de personal o de establecimiento de infraestructuras. Con esto se consigue una estructura flexible, en la medida que nos podremos adaptar fácilmente a los cambios en los gustos o motivaciones de la demanda. Los colaboradores clave del negocio son: un productor de gofio, otro de miel y otro de queso que se encargarán de desarrollar actividades formativas que permitan la promoción de los productos locales y la participación del visitante en la creación de productos gastronómicos locales.

Además, disponer de colaboradores, tiene un doble efecto que no solo beneficia al negocio presentado, sino también beneficia a ellos mismos, en la medida que se da un valor añadido a sus profesiones y tradiciones, lo que permite un enriquecimiento colectivo y una gestión sostenible de los recursos de cara a la preservación del destino.

Es apropiado indicar que esta propuesta empresarial denota ciertas dosis de la llamada *Economía del Bien Común*, en la medida que se pretende no solo conseguir beneficios económicos, sino también beneficios que sean extrapolables a la sociedad. En este sentido, por ejemplo, el guía que lleva a los turistas al mercado de La Laguna para comprar los ingredientes necesarios para preparar el almuerzo canario cobra a sus socios del mercado un porcentaje de las ventas, hecho que no se pretende llevar a cabo con los colaboradores del modelo de negocio que se presentan esta propuesta, ya que se entiende que la aportación que genera el turismo debe trasladarse a la mayor cantidad de agentes posibles.

Además, a parte de los colaboradores relacionados con las actividades gastronómicas, se pretende contar con los servicios de un taxista del área local de Güímar que tiene un vehículo de nueve plazas (contando la plaza del conductor) para que también sea participe de la actividad turística y se beneficie de los ingresos que genera esta actividad.

## **6.5. ESTRUCTURA DE COSTES**

Hay que incurrir en ciertos costes inherentes al desarrollo del modelo de negocio, en lo que respecta a la creación y a la entrega de la propuesta de valor. En este sentido, en la estructura de costes del modelo de negocio presentado se pueden distinguir entre costes

fijos, que son aquellos que no varían en función del volumen de producción del servicio, y costes variables que sí que varían en función de la cantidad de servicio prestado.

El transporte efectuado por el taxista se entiende como un coste variable, ya que sus ingresos varían en función del número de días que nos preste el servicio. Al igual ocurre con el servicio que nos presta el restaurante, ya que cobra en función de número de turistas que asistan al taller de cocina. Para calcular la cuantía de los costes variables, se ha pactado pagarles, en el primer año de actividad, al taxista 40 euros por servicio diario y al restaurante, que nos imparte el taller de cocina, una cuota de 9 € por turista. En el segundo año y tercer año, las cantidades pagadas, tanto al taxista como al restaurante, irán aumentando progresivamente.

En cuanto a los costes fijos, se destacan las partidas de suministros (luz, teléfono e internet), los costes inherentes al sostenimiento de la página web, los gastos bancarios, el salario correspondiente al guía oficial y el gasto comercial en el que se incurrirá, mensualmente, por el reparto de folletos publicitarios en los diferentes establecimientos nombrados en párrafos anteriores.

## **7. PREVISIÓN DE RESULTADOS**

Es de suma importancia, antes de aventurarse a la creación de la empresa, recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica.

Para ello, en primer lugar, hay que conocer la previsión de ventas, es decir, cuántos servicios se van a prestar y cuánto dinero se ingresará por ellos. En este sentido, cabe destacar que, como se comentó en párrafos anteriores, la tendencia de llegadas de turistas alemanes a la isla de Tenerife es positiva, por lo que se establece que las ventas irán aumentando progresivamente en los próximos años, siempre contando con la limitación operativa que supone que el taxi que traslada a los turistas tiene una capacidad máxima de ocho turistas.

En este sentido, se estima que, en el primer año de actividad, de manera aproximada, un 2.6% del total de turistas alemanes que vienen a Tenerife motivados por conocer los aspectos culturales (72.947 turistas) estará dispuesto a adquirir el servicio. Esto supone que, en el primer año de actividad, se realizarán cinco excursiones semanales. Para el segundo y tercer año, se establece que la cantidad de turistas que están dispuestos a adquirir el servicio aumenta un 0,5% cada año, por lo que pasaríamos de realizar cinco servicios semanales a seis servicios semanales en el segundo año, y en el tercer año a siete servicios semanales.

En relación al precio de servicio, en párrafos anteriores, se señala que el precio del servicio por persona se establece en 25 euros, por lo que si lo multiplicamos por los ocho turistas que admite un servicio, se obtiene que el precio del servicio sea de 200 euros. Conviene resaltar que siempre los servicios se realizarán con ocho turistas, pero,

si por petición del cliente o por circunstancias ajenas a este no se realizara el servicio con su máxima capacidad, el precio del servicio seguiría siendo de 200 euros, ya que es la cantidad necesaria que se ha de ingresar para que el negocio sea rentable.

De esta manera, la evolución de las ventas (Tabla 2) para los próximos tres años de actividad es la siguiente:

Tabla 2

**Previsión de ventas**

PREVISIÓN DE VENTAS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UNIDADES	240	288	336
PRECIO VENTA UNIDAD (€)	200		
IMPORTE VENTAS (€)	48000	57600	67200

*Fuente: elaboración propia*

El porcentaje de incremento de las ventas respecto al primer año, se establece para el segundo y tercer año en 0,2% y 0,4% respectivamente, mostrando un crecimiento constante de los ingresos por ventas del 0,2% anual.

### 7.1. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Es un informe contable sobre las transacciones y saldos de dinero en efectivo de la empresa (Tabla 3), por lo que ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería, siendo útil para analizar la viabilidad económica y financiera del negocio presentado.

Tabla 3

**Presupuesto de tesorería**

PRESUPUESTO DE TESORERÍA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) SALDO INICIAL</b>	2.109,0 €	3.902,6 €	5.714,3 €
Cobros ventas	48.000,0 €	57.600,0 €	67.200,0 €
<b>B) TOTAL COBROS</b>	48.000,0 €	57.600,0 €	67.200,0 €
Salarios	12.477,6 €	12.593,4 €	12.728,0 €
Seguridad social	4.362,8 €	4.811,9 €	4.850,8 €
IRPF	1.931,0 €	2.801,2 €	3.315,6 €
Publicidad	216,0 €	240,0 €	264,0 €
Serv. Prof. Indep	8.565,0 €	10.771,2 €	13.708,8 €
Suministros	900,0 €	924,0 €	948,0 €
Mantenimiento y reparaciones	274,0 €	274,0 €	274,0 €
Servicios bancarios y similares	200,0 €	201,0 €	202,0 €
Otros servicios	17.280,0 €	23.040,0 €	28.224,0 €
Impuesto		131,7 €	391,0 €
<b>C) TOTAL PAGOS</b>	46.206,4 €	55.788,3 €	64.906,3 €
<b>TOTAL A+B-C</b>	3.902,6 €	5.714,3 €	8.008,0 €

*Fuente: elaboración propia*

## 7.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Según el Plan General de Contabilidad la Cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y gastos del mismo periodo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto de acuerdo a lo previsto en las normas de registro y valoración.

En este sentido, del PGC se extrae que los gastos de constitución se cargan directamente contra el patrimonio neto como menores reservas (voluntarias) con abono a cuentas del grupo 57., por lo que no pasan contablemente por la cuenta de gastos.

No obstante, hay que tener en cuenta, según se deduce de la definición de la cuenta 113. Reservas Voluntarias de la quinta parte del PGC, que los gastos de constitución son gastos fiscalmente deducibles a efectos del Impuesto sobre Sociedades, ya que afirma que: *“las reservas voluntarias se abonarán por el gasto por impuesto sobre beneficios relacionado con los gastos de transacción, con cargo a la cuenta 6301”*.

En este sentido, suponiendo que los gastos de constitución son de 500 euros, al final del año 1 se liquida el impuesto (25%) de la siguiente manera:

Resultado antes de impuestos	1026,75 €
Ajuste negativo (gastos de constitución)	- 500 €
Base imponible	526,75 €
Cuota líquida	131,7 €
Gasto deducible reservas	125 €

Siendo el asiento contable el siguiente:

---

131,7 (6300) Impuesto corriente	(113)Reservas voluntarias	125
125 (6301) Impuesto diferido	(4752) H.P. Acreedora por IS	131,7

De esta manera, la Cuenta de pérdidas y ganancias para el negocio propuesto que se detalla a continuación (Tabla 4) refleja el resultado que la empresa espera obtener en los próximos tres años:

Tabla 4

**Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios	48.000,0 €	57.600,0 €	67.200,0 €
2. Variación de exist. ptos. terminados y en curso	-	-	-
3. Trabajos realizados por la empresa	-	-	-
4. Aprovisionamientos	26.880,0 €	35.712,0 €	44.352,0 €
5. Otros ingresos de explotación	-	-	-
6. Gastos de personal	18.245,0 €	18.427,0 €	18.611,0 €
7. Otros gastos de explotación	1.590,0 €	1.639,0 €	1.688,0 €
8. Amortización de Inmovilizado	258,3 €	258,3 €	258,3 €
9. Imputación de subv. de inmov. financ. y otras	-	-	-
10. Exceso de provisión	-	-	-
11. Deterioro y rtdos por enajenación de inmov.	-	-	-
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.026,8 €</b>	<b>1.563,8 €</b>	<b>2.290,8 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.026,8 €</b>	<b>1.563,8 €</b>	<b>2.290,8 €</b>
17. Impuestos sobre sociedades	256,7 €	390,9 €	572,7 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>770,1 €</b>	<b>1.172,8 €</b>	<b>1.718,1 €</b>

Fuente: elaboración propia

**7.3. BALANCE PREVISIONAL**

El Balance de situación previsional es un estado contable que refleja la situación patrimonial que la empresa espera tener en un momento determinado, especificando los bienes, derechos, las deudas y el patrimonio neto de la empresa (Tabla 5).

En el caso del negocio presentado el patrimonio neto está integrado, inicialmente, por las aportaciones de los dos propietarios de la empresa y en los siguientes dos años, a parte del capital aportado por los socios, por los beneficios generados que no se han repartido sino que, por el contrario, se han integrado en los fondos propios de la sociedad como medida de autofinanciación. En este sentido, se ha propuesto que, en la aplicación del resultado, un 30 por 100 del beneficio se destine a dotar la reserva legal hasta que esta alcance como mínimo el 20 por 100 del capital social y el resto, un 70 por 100, a dotar las reservas voluntarias.



Tabla 5  
Balance previsional

BALANCE PREVISIONAL							
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>638,5 €</b>	<b>380,0 €</b>	<b>121,0 €</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.401,1 €</b>	<b>4.573,9 €</b>	<b>6.291,9 €</b>
I. Inmovilizado intangible	333,5 €	167,0 €	- €	A-1) Fondos propios	3.401,1 €	4.573,9 €	6.291,9 €
(206) Aplicaciones informáticas	500,0 €	500,0 €	500,0 €	I. Capital	3.006,0 €	3.006,0 €	3.006,0 €
(2806) Amortización acumulada de aplicaciones informáticas	- 166,5 €	- 333,0 €	- 500,0 €	(100) Capital social	3.006,0 €	3.006,0 €	3.006,0 €
II. Inmovilizado material	305,0 €	213,0 €	121,0 €	III. Reservas	- 375,0 €	395,1 €	1.567,9 €
(216) Mobiliario	50,0 €	50,0 €	50,0 €	(112) Reserva legal		231,0 €	582,9 €
(217) Equipos para procesos de información	347,0 €	347,0 €	347,0 €	(113) Reservas voluntarias	- 375,0 €	164,0 €	985,0 €
(2816) Amortización acumulada del mobiliario	- 5,0 €	- 10,0 €	- 15,0 €	VII. Resultado del ejercicio	770,1 €	1.172,8 €	1.718,1 €
(2817) Amortización acumulada de equipos para procesos de información	- 87,0 €	- 174,0 €	- 261,0 €	(129) Resultados del ejercicio	770,1 €	1.172,8 €	1.718,1 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.902,6 €</b>	<b>5.714,3 €</b>	<b>8.008,0 €</b>	<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.140,0 €</b>	<b>1.520,4 €</b>	<b>1.837,0 €</b>
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.902,6 €	5.714,3 €	8.008,0 €	V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.140,0 €	1.520,4 €	1.837,0 €
(572) Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	3.902,6 €	5.714,3 €	8.008,0 €	(4751) H.P, acreedora por retenciones practicadas	612,0 €	729,3 €	860,9 €
				(4752) H.P, acreedora por impuesto sobre sociedades	131,7 €	390,9 €	572,7 €
				(476) Organismos de la Seguridad Social, acreedores	396,3 €	400,1 €	403,4 €
<b>TOTAL ACTIVO A+B</b>	<b>4.541,1 €</b>	<b>6.094,3 €</b>	<b>8.129,0 €</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO A+ C</b>	<b>4.541,1 €</b>	<b>6.094,3 €</b>	<b>8.129,0 €</b>

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la estructura del balance previsional se extrae que, una vez realizado en el análisis patrimonial, la empresa presenta una situación de equilibrio financiero que se caracteriza porque el activo corriente es superior al pasivo corriente, lo que nos da a entender que la empresa está capacitada para hacer frente a sus deudas de corto plazo con los recursos que genera en el corto plazo. Esta diferencia entre el activo no corriente y el pasivo corriente se denomina Fondo de Maniobra, y viene a ser el excedente que le queda a la empresa después de atender sus deudas de corto plazo, con el que podría acometer nuevas inversiones.

De esta manera se entiende que, desde el punto de vista financiero, la empresa presenta la suficiente liquidez a corto plazo, ya que el ratio de liquidez (Activo no corriente/ Pasivo no corriente), presenta un resultado de 3,4 en el primer año, 3,7 en el segundo y 4,3 en el tercero, superando los valores del intervalo [1; 1,5] considerados como recomendables, por lo que presenta un exceso de liquidez. Estos datos muestran un alto nivel de solvencia a corto plazo y un fondo de maniobra bastante alto para invertir, pero, también, dan muestra de que la empresa cuenta con activos ociosos con los que pierde rentabilidad, lo que obliga a que se tenga que corregir esta situación.

Además, también desde el punto de vista del análisis financiero, el ratio de endeudamiento (Deuda / Pasivo total) tiene un resultado de 0,25 para el primer año, 0,24 para el segundo y 0,23 para el tercero, situándose por debajo del intervalo [0,4; 0,6] y mostrando que la empresa está muy poco endeudada, lo que se puede implicar un exceso de recursos propios. Un nivel de endeudamiento bajo implica que la empresa tiene un alto grado de autonomía financiera frente a terceros, lo que le permite hacer frente a sus obligaciones de pago con sus recursos propios.

En cuanto a la rentabilidad económica (BAII / Activo total), entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos en la realización de la actividad y los medios empleados para obtenerlos, se puede decir que es alta, ya que los resultados obtenidos, expresados en porcentajes, son 28%, 29% y 31% para el primer, segundo y tercer año respectivamente.

Por otro lado, la rentabilidad financiera (BDI / Fondos propios) indica el margen obtenido por los capitales puestos a disposición de la empresa, por lo que es un concepto que se mide de cara los socios. Los valores obtenidos se sitúan en 28%, 29% y 40% para el primer, segundo y tercer año, lo que da muestra de la alta rentabilidad que presenta el negocio de cara a los socios.

## 8. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del trabajo se pretendía estudiar la propuesta de un proyecto de empresa que estuviera basado en el desarrollo de una nueva oferta turística asentada en el turismo creativo, entendiendo que la sostenibilidad del turismo es una de las premisas a observar en el futuro. Lo que derivó en el análisis de diferentes variables.

En este sentido, desde el punto de vista de la demanda, cabe destacar que el turismo creativo se ajusta a las nuevas tendencias de la demanda turística que implican un mayor interés por parte de los turistas en vivir experiencias auténticas que caractericen a los destinos que visitan y alejarse, así, de los destinos poco auténticos. Además, el perfil del turista que vive el turismo creativo se ajusta al perfil de turistas que visitan nuestra isla (fundamentalmente el alemán), en la medida que se conoce que, en sus visitas a la isla de Tenerife, el turista adopta una actitud participativa y activa en conocer los aspectos más singulares y específicos de la isla, lo que le permite interactuar e integrarse, de manera completa, con y en el destino.

A partir de este comportamiento observado, la propuesta presentada pretende apoyarse en aquellos agentes encargados de diseñar la oferta turística de la isla, ya que están centrando la atención en promocionar los recursos turísticos que preserven la herencia natural y cultural como factores clave de desarrollo en aras de conseguir la diversificación de la oferta actualmente existente, basada en el modelo de *sol y playa*. En este sentido, se propone una nueva oferta turística, calificable como multiproducto en la medida que pretende lograr experiencias amplias de los visitantes foráneos que decidan integrarse en el medio rural, participando en dicho proyecto la población residente en las distintas zonas rurales, lo que pone de manifiesto la relevancia del modelo de negocio propuesto.

Se demuestra que dicho modelo de negocio resulta viable, ya que los resultados obtenidos tras los diferentes análisis realizados, tanto desde el punto de vista operativo como económico, arrojan datos positivos durante el primer ejercicio y los dos posteriores, gracias, en gran medida, a las buenas condiciones en las que se encuentra el turismo internacional, lo que se traduce en un incremento constante de la llegada de turistas extranjeros a la isla.

Se concluye, por tanto, no solo la viabilidad económica sino la necesidad sectorial de un proyecto de esta naturaleza.

De esta manera, se concluye que la puesta en marcha de este modelo de negocio se consolida como salida profesional, debido a los potenciales beneficios que presenta.

## **9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO**

Las limitaciones que presenta el modelo de negocio es que se ha centrado en el mercado turístico alemán y en el municipio de Güímar. No obstante, el estudio que se ha realizado en las páginas que anteceden ha permitido identificar varias líneas de actuación que apoyan y consolidan a la idea de negocio presentado.

En un primer momento, es preciso analizar y extender el análisis a nuevos colectivos de viajeros de otras nacionalidades, preferentemente británicos a fin de refrendar los datos anteriores. Además del colectivo británico, el turismo francés, según informaciones recopiladas en algunas de las oficinas de información turística del Cabildo de Tenerife, se deja ver como un turismo del mismo perfil que el alemán, es decir, que muestra curiosidad e interés en conocer los aspectos más peculiares de la isla.

Sumado a esto, se entiende que el modelo de negocio al desarrollarse y concentrarse en zonas rurales, como la de Güímar, tiene un gran potencial de expansión a otros municipios que guarden cierta relación con las tradiciones agroalimentarias. De esta manera, se consigue que estas áreas se aprovechen, también, de los beneficios del turismo, en la medida que pueden complementar sus actividades haciendo uso de los recursos y costumbres características del lugar. En este sentido, el municipio elegido para trasladar la propuesta empresarial es Los Realejos, debido a la importancia que se le da en el municipio a los productos gastronómicos locales más representativos, como son la papa bonita y el vino, de cara a generar riqueza para los productores y promocionar el municipio de cara al turismo.

Es conveniente destacar que, no solo los aspectos gastronómicos son los que pueden desarrollar dentro del turismo creativo en la isla de Tenerife, ya que tras realizar y analizar las encuestas se concluyó que, después de la gastronomía, el folclore musical canario y las fiestas populares causan un gran interés entre los turistas, en la medida que les gustaría ser partícipes de estas actividades y vivirlas con habitantes locales. También, el sector artesano se denota como una futura actividad a desarrollar dentro del ámbito del turismo creativo, por ser una actividad creativa en sí misma, aparte de ser uno de los elementos más identificativos de la cultura canaria.

En resumen, se pueden apreciar las grandes oportunidades que presenta el desarrollo de una propuesta de esta índole en la isla de Tenerife, debido a que permite el desarrollo económico de las zonas más rurales y la continuidad de las tradiciones culturales al posicionarse como futuros servicios a ofertar.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España (2015). *Boletín económico de marzo*. Recuperado de: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/15/Mar/Fich/be1503.pdf>
- BBVA (2015). *Situación Canarias. Primer Semestre 2015*. Recuperado de: <https://www.bbvaesearch.com/public-compuesta/situacion-canarias-primer-semester-2015/>
- Cabildo de Tenerife (2012). *Encuesta de Turismo Receptivo. Turismo alemán*. Recuperado de: <http://www.webtenerife.com/es/investigacion/el-turista-de-tenerife/documents/los%20turistas%20de%20tenerife%202012.pdf>
- Cabildo de Tenerife (2015). *Turismo en Cifras (año 2014)*. Recuperado de: <http://www.webtenerife.com/investigacion/situacion-turistica/turismo-cifras/>
- Cabildo de Tenerife (2015a). *Turismo en Cifras (febrero de 2015)*. Recuperado de: <http://www.webtenerife.com/investigacion/situacion-turistica/turismo-cifras/>
- Casanueva Rocha, C., y Gallego Águeda, M.A. (2009). *Empresas y organizaciones turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Exceltur (2014). *Estudio del Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias (IMPACTUR 2013)*. Recuperado de: <http://exceltur.org/wp-content/uploads/adjuntos/IMPACTUR%20Canarias%202013.pdf>
- Exceltur (2015). *Perspectivas turísticas. Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015*. Recuperado de: <http://exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/Informe-Perspectivas-N51-Balance-2014-y-perspectivas-2015-Definitivo-Web.pdf>
- Hernández Martín, R. (2015). Canarias, una potencia turística ante crecientes desafíos. En D. Padrón Marrero y J.A. Rodríguez Martín (coord.), *Economía de Canarias: dinámica, estructura y retos* (p.p. 679-717). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2015). *Estimación avance del PIB trimestral - Base 2010 Cuarto trimestre de 2014*. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/cntr0414a.pdf>
- ISTAC (2015). *Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras de Canarias. Series mensuales de entradas de turistas y excursionistas. Islas de Canarias. 2009-2015*. Recuperado de: <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/menu.do?uripub=urn:uuid:6b42b90e-b71f-41a5-b2e6-363e854bfdc9>
- ISTAC (2015a). *Encuesta sobre gasto turístico. Series trimestrales de las características de los viajes y satisfacción de los turistas. Islas de Canarias. 2009-2015*. Recuperado de: <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/menu.do?uripub=urn:uuid:366bd9ec-0cb1-460d-9fef-15b401355a32>
- ISTAC (2015b). *Encuesta sobre gasto turístico. Series anuales de micromercados turísticos de Alemania y Reino Unido. Islas de Canarias. 2011-2014*. Recuperado de:

<http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/menu.do?uripub=urn:uuid:d3aabcf-d-b788-4923-a6bc-7970c65b2e13>

- Marrero Rodríguez, J.R. (2006). El discurso de rechazo al turismo en Canarias: una aproximación cualitativa. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 4(3), 327-341. Recuperado de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2030857>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Boletín Estadístico del Ministerio. VI.2.Barómetro del turismo mundial. Principales destinos*. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Paginas/datosTemp.aspx?NombreCarpeta=VI.%20Turismo>
- Naciones Unidas (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015: resumen ejecutivo*. Recuperado de: [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)
- Ortega, E. (coord.) (2003). *Investigación y estrategias turísticas*. Madrid: Thomson.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Pérez de las Heras, M. (2004). *Manual de turismo sostenible*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=5hs-tyRrSXMC&pg=PA30&hl=es&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=5hs-tyRrSXMC&pg=PA30&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Richards, G. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism management*, 27(6), 1209-1223. Recuperado de: ScienceDirect, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517705000749>
- Santana Talavera, A. (2003). Turismo cultural, culturas turísticas. *Horizontes antropológicos*, 9(20), 31-57. Recuperado de: SciELO, [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-71832003000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-71832003000200003&script=sci_arttext)
- Troitiño Vinuesa, M.A., García Marchante, J.S., y García Hernández, M. (coords.) (2008). *Destinos turísticos: Viejos problemas, ¿nuevas soluciones?* Castilla-La Mancha: Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- UNESCO (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540s.pdf>
- UNESCO Creative Cities Network (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism. Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811E.pdf>