



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado de Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2022/2023

EL CAMINO DE SANTIAGO COMO MARCA TERRITORIAL MULTINIVEL Y
MULTIACTOR.

PROCESO DE COCREACIÓN CULTURAL Y DE TURISMO DE
PEREGRINAJE DESDE UNA PERSPECTIVA DE SERVICE DOMINANT
LOGIC.

THE WAY OF SAINT JAMES AS A MULTILEVEL AND MULTI-ACTOR
TERRITORIAL BRAND.

CULTURAL AND PILGRIMAGE TOURISM CO-CREATION PROCESS
FROM A SERVICE DOMINANT LOGIC PERSPECTIVE.

Realizado por el alumno Abraham Hermida Ogando

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

León, septiembre de 2023

RESUMEN

En las sociedades modernas actuales, los servicios han cobrado una importancia capital. En este contexto se ha desarrollado la Service Dominant Logic, una teoría que establece una nueva forma de entender la economía, donde la base del intercambio es el servicio. Además, este nuevo paradigma también permite analizar la forma en la que múltiples actores implicados en los procesos de cocreación de valor se relacionan dentro de ecosistemas de servicio.

En este caso se hará uso de la Service Dominant Logic para estudiar el Camino de Santiago. Para completar el análisis del Camino también se presentarán aspectos relacionados con el place branding, el turismo cultural y el fenómeno de las peregrinaciones en el siglo XXI.

Palabras clave: service dominant logic, cocreación de valor, ecosistema de servicio, place branding, turismo cultural, Camino de Santiago.

ABSTRACT

In modern societies today, services have taken on a fundamental importance. In this context, the Service Dominant Logic has emerged as a theory that establishes the foundations for a new way of understanding the economy, where the basis of exchange is services. Moreover, this new paradigm also allows for the analysis of how multiple actors involved in the co-creation of value interact within service ecosystems.

This novel understanding of the economy and marketing can be applied to all sectors. In this case, the Service Dominant Logic will be employed to study the Camino de Santiago. The analysis of the Camino de Santiago will also encompass aspects related to place branding, cultural tourism, and the phenomenon of pilgrimages in the 21st century.

Keywords: service dominant logic, value co-creation, service ecosystem, place branding, cultural tourism, Way of Saint James.

ÍNDICE DE CONTENIDO

0	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	4
1	METODOLOGÍA	6
2	SERVICE DOMINANT LOGIC	9
2.1	CONCEPTOS BÁSICOS, AXIOMAS Y PREMISAS.....	9
2.2	CONCEPTO DE ECOSISTEMAS DE SERVICIO O SERVICE ECOSYSTEMS.....	17
2.3	NIVELES DE AGREGACIÓN Y LA FIDELIDAD.....	20
2.4	AMPLIACIÓN DEL CONTEXTO DE SERVICIO.....	21
2.5	DEL MARKETING ONE TO ONE AL MANY TO MANY	23
3	PLACE BRANDING.....	27
3.1	LA IDENTIDAD DE UN LUGAR	28
3.2	MARKETING SENSORIAL Y PLACE BRANDING	28
3.3	EL GENIUS LOCI.....	29
3.4	VALOR Y COMPONENTES DE LA MARCA DE UN LUGAR.....	30
4	TURISMO Y PEREGRINACIONES	32
4.1	EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TURISMO.....	32
4.2	TURISMO, PATRIMONIO Y CULTURA EN LA ACTUALIDAD	33
4.3	RUTAS DE PEREGRINACIÓN.....	34
4.4	LOS LUGARES SAGRADOS.....	36
4.5	PEREGRINACIONES MODERNAS.....	37
4.6	TURISMO RELIGIOSO	37
4.7	LA BÚSQUEDA DE LA AUTENTICIDAD	39
4.8	AUTENTICIDAD EN LA EXPERIENCIA DE PEREGRINAJE	41
4.9	THEOPLACITY.....	42
4.10	CREATIVIDAD Y TURISMO.....	42
4.11	LA UTILIDAD DE LA CREATIVIDAD	43
5	RESULTADOS I. EL CAMINO DE SANTIAGO COMO MARCA TERRITORIAL MULTIACTOR.....	46
6	RESULTADOS II. ECOSISTEMA DE SERVICIO DEL CAMINO DE SANTIAGO	63
6.1	SERVICE PROVIDERS.....	63
6.2	SERVICE USERS	72
6.3	COMENTARIO SERVICE ECOSYSTEM	76
7	CONCLUSIONES.....	79
8	BIBLIOGRAFÍA.....	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Fuentes de información consultadas.....	8
Cuadro 2.1. Axiomas de la SD Logic	10
Cuadro 2.2. Premisas Fundamentales de la SD Logic.....	11
Cuadro 2.3. Bloques conceptuales fundamentales del diseño de ecosistemas de servicio.....	18
Cuadro 2.4. La fidelidad en los distintos niveles.....	21
Cuadro 2.5. La evolución de service encounter a service ecosystem	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1. El Camino de Santiago como marca territorial multinivel.....	61
Figura 5.2. Brand Wheel del Camino de Santiago.....	62
Figura 6.1. Ecosistema de servicio del Camino de Santiago	75

0 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El marketing como disciplina y concepto está sujeto a continuos cambios.

La visión tradicional del marketing se estructura alrededor de las 4 Ps (Producto, Precio, Comunicación y Distribución). En esta visión del marketing, la empresa es el actor principal y los clientes son meros receptores de su oferta. Esto se agudizaba en un contexto en el que la demanda llegaba a superar a la oferta, donde los gerentes de marketing simplemente buscaban producir en masa y poner a disposición de los clientes los productos de la manera más rápida y barata posible.

De esta visión tradicional se ha pasado a una visión más holística del marketing, donde lo primordial es entender y satisfacer las necesidades del consumidor. Derivado de lo anterior, el cliente no solo es un actor pasivo, si no que interviene, manifestando sus deseos y necesidades en el proceso de generación de la oferta.

Entre las teorías que han surgido para explicar este nuevo paradigma, la Service Dominant Logic ofrece muchas posibilidades para entender cómo son actualmente las relaciones entre las empresas, los clientes, las entidades públicas y otros actores presentes en el mercado. Una de las grandes ventajas de la SD logic es que también permite estudiar los llamados ecosistemas de servicio, redes multiactor interrelacionados que intervienen en los procesos de cocreación de valor.

La ruta jacobea como objeto de estudio conforma una oportunidad magnífica para aplicar los postulados de la SD Logic. Una multitud de entidades públicas, entidades privadas y personas físicas se reúnen alrededor del Camino conformando una compleja red de actores que hacen del Camino un caso de éxito en diferentes aspectos a nivel nacional e internacional.

Además, con el Camino de Santiago de fondo se podrá analizar el fenómeno de las peregrinaciones, el turismo cultural o el place branding, es decir, la construcción de una marca para un lugar.

Entre los objetivos del trabajo se pueden definir:

- Explicar del marco teórico de la SD Logic.
- Exponer los principios del many to many marketing.

- Plantear el concepto place branding.
- Estudiar la evolución y estado actual del turismo cultural.
- Analizar del fenómeno de las peregrinaciones.
- Investigar acerca de la construcción de la marca del Camino de Santiago desde una perspectiva multinivel.
- Construir el ecosistema de servicio del Camino de Santiago.

1 METODOLOGÍA

Este trabajo se puede dividir en dos bloques diferenciados.

El primer bloque consta de una revisión e investigación bibliográfica y se estructura en base a 3 capítulos acerca de la Service Dominant Logic, el Place Branding, el Turismo y las peregrinaciones. En estos 3 capítulos se presentarán y discutirán los conceptos teóricos esenciales para el desarrollo de la parte práctica.

El segundo bloque consiste en una investigación cualitativa cuyos resultados se presentan en dos capítulos diferenciados y que tiene por objetivo caracterizar al Camino de Santiago como marca territorial multinivel y como ecosistema de servicio respectivamente.

Por último, se plantean las conclusiones alcanzadas derivadas de todo el trabajo realizado.

Lógica detrás de la investigación

Para esta investigación se ha usado la lógica de systems thinking (Capra y Luisi, 2014). El objetivo es estudiar al Camino de Santiago como un ecosistema dinámico de servicio formado a través de intercambios de servicios entre actores como sistemas autoorganizativos y la evolución que tiene en procesos racionales.

La cocreación de valor como tal puede ser difícil de observar, aunque los conceptos de rango medio (Brodie et al., 2011) como la participación de actores sí son observables. Además, las relaciones no se pueden medir, pero sí se pueden mapear. Por ello, para la realización de este trabajo se utiliza el mapeo de los ecosistemas multinivel, permitiendo representar la naturaleza dinámica de los mismos.

Se utilizará como herramienta de análisis los mapas que muestren a los actores más relevantes en los procesos de gobernanza del Camino de Santiago. En base a la SD Logic se usan los gráficos conceptuales para mostrar el papel de los stakeholders en los ecosistemas de servicio (Baker y Nenonen, 2020; Baron et al., 2017).

Razones de la investigación cualitativa

El Camino de Santiago es un ecosistema extremadamente complejo con multitud de actores, tanto service providers como service users. La heterogeneidad de los actores implicados hace muy difícil la recopilación de datos a través de encuestas u otro método

de investigación cuantitativo, ya que el número de encuestas a realizar para obtener información estadísticamente representativa de todos los actores sería demasiado elevado para los medios de los que se dispone.

Por ello, se recurrirá a un método de investigación cualitativa.

Para la realización de la parte práctica, la obtención de información se realizará a través de entrevistas a determinados actores en concreto que puedan ofrecer una visión enriquecedora del Camino Santiago y también se recurrirá a fuentes secundarias en forma de artículos periodísticos, entrevistas, vídeos y libros sobre el Camino de Santiago que aporten conocimiento acerca del objeto de estudio.

En muchas investigaciones de place branding, las entrevistas se centran en el lado del proveedor del servicio. Sin embargo, también hace falta recoger información de otros stakeholders, incluyendo a gran parte de los actores implicados en los procesos de cocreación de valor, es decir, incorporando también a los service users.

Cuadro 1.1. Fuentes de información consultadas

Fuentes primarias	Entrevista con miembros de Asociación de Amigos del Camino de Santiago de León
	Entrevista con peregrinos
	Conversación con responsables de turismo de la Comunidad Foral de Navarra
	Conversación con el responsable del área de Innovación de Turismo de Galicia
	Entrevista online con Turismo de Molinaseca
	Entrevista online responsable albergue
Fuentes secundarias	Páginas webs y redes sociales de los actores implicados
	Entrevistas en medios de comunicación a diversos actores del Camino
	Película The Way
	Documental “El templo de las estrellas”

2 SERVICE DOMINANT LOGIC

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS, AXIOMAS Y PREMISAS

A comienzos de siglo los académicos Vargo y Lusch (2004) sentaron las bases de una nueva teoría denominada Service Dominant Logic. Esta teoría tiene unos principios que son simples (Lusch y Vargo, 2014): la economía en general y el marketing en particular deben ser entendidas como disciplinas que estudian el intercambio de servicios más que de bienes. Esto quiere decir que la fuente de valor no se encuentra en el valor intrínseco de los bienes si no que emana de las actividades humanas que son realizables gracias al conocimiento y habilidades de las personas siendo el bien un mero transmisor del servicio. Además, el valor es cocreado por los múltiples actores implicados, abandonando la teoría de que es una parte la que lo crea de manera unilateral y se lo entrega a la otra.

Antes de introducirse plenamente en la teoría conviene definir 4 conceptos que son clave para entenderla: actores, recursos, servicio y valor.

Actores

Los actores son entidades que tienen agencia, es decir, la capacidad de actuar con un propósito. Los actores actúan dentro de estructuras que los influyen y limitan, tales como normas o actitudes adquiridas social o experiencialmente. Los actores además no actúan de manera individual, si no que se relacionan y cooperan con otros actores a través de instituciones compartidas.

Servicio

El servicio se define como la aplicación de recursos en beneficio de otro actor o uno mismo. Los servicios podrán ser proporcionados directamente o a través de un bien (por ejemplo, el servicio de transporte público se puede hacer a través de trenes o autobuses).

Recursos

Los recursos son todo aquello que los actores pueden utilizar para llevar a cabo su función. Habitualmente se usan para la creación de valor.

En lo que respecta a estos recursos se hace una clara distinción entre operant resources o recursos operantes y operand resources. Los primeros hacen referencia sobre todo a habilidades y conocimientos que pueden operar sobre otros recursos para generar un beneficio y se caracterizan por ser intangibles y dinámicos. Por su parte los operand resources son estáticos y tangibles, como en el caso de los recursos naturales. Por regla general los operant resources se aplican sobre los operand resources para generar un beneficio.

Valor

El valor se puede entender como beneficio, es decir, como el aumento en el bienestar de un actor. El valor se determina de manera fenomenológica, teniendo en cuenta además que es cocreado entre múltiples actores.

Axiomas y premisas fundamentales

Una vez definido lo anterior ya se pueden presentar los axiomas y las premisas fundamentales sobre las que se estructura la SD Logic.

Cuadro 2.1. Axiomas de la SD Logic

Axioma	Descripción
Axioma 1/ FP1	El servicio es la base fundamental del intercambio.
Axioma 2/ FP6	El valor es cocreado por múltiples actores entre los que se encuentra el beneficiario.
Axioma 3/ FP9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
Axioma 4/ FP10	El valor es siempre únicamente determinado por el beneficiario.
Axioma 5/ FP11	La cocreación de valor es coordinada a través de instituciones y acuerdos institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo y Lusch (2016)

Cuadro 2.2. Premisas Fundamentales de la SD Logic

Premisa fundamental	Descripción	Axioma
PF1	El servicio es la base fundamental del intercambio	Axioma 1
PF2	Los intercambios indirectos ocultan la base fundamental del intercambio	
PF3	Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión de servicios	
PF4	Los operant resources son la base fundamental del beneficio estratégico	
PF5	Todas las economías son economías de servicio	
PF6	El valor es cocreado por múltiples actores entre los que se encuentra el beneficiario	Axioma 2
PF7	Los actores no pueden entregar valor, pero pueden participar en la creación y oferta de las proposiciones de valor	
PF8	Todas las visiones centradas en los servicios están orientadas a los beneficiarios y a un enfoque relacional	
PF9	Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos	Axioma 3
PF10	El valor es siempre únicamente determinado por el beneficiario	Axioma 4
PF11	La cocreación de valor es coordinada a través de instituciones y acuerdos institucionales	Axioma 5

Fuente: Elaboración propia a partir de Vargo y Lusch (2016)

Axioma y premisa fundamental 1. El servicio es la base fundamental del intercambio.

Los operant resources son fundamentalmente dos: las habilidades físicas y mentales. Como estos recursos no están distribuidos de manera equitativa, se produce un intercambio de la aplicación de las habilidades físicas y mentales entre los diferentes actores, ya que de manera individual cada actor no podría garantizar su supervivencia en el sistema.

La especialización en habilidades y competencias concretas genera mejoras en el rendimiento en las mismas, pero al mismo tiempo también obliga al intercambio.

Además, se debe tener en cuenta que, en el momento del intercambio, no se están intercambiando el resultado de las actividades humanas, es decir, los bienes, si no que se está intercambiando la aplicación de recursos operantes.

Según este axioma, los actores sean personas físicas, empresas, entidades públicas o países deben especializarse en una determinada combinación de conocimientos y habilidades que les otorgue una ventaja a la hora de realizar sus propuestas de valor.

PF2. Los intercambios indirectos ocultan la base fundamental del intercambio.

Lo más habitual es que el intercambio de servicios no se produzca de manera directa, si no indirecta.

La sociedad ha ido creando mecanismos que son capaces de casar las necesidades de dos actores diferentes, ya que puede resultar difícil que se produzca una concordancia en tiempo y forma entre distintos actores para que se pueda producir un intercambio directo de servicio. Para resolver este problema han surgido distintos medios de intercambio como el dinero, los bienes o las organizaciones.

PF3. Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión del servicio.

Una de las formas más habituales en las que se intercambian servicios de manera indirecta es a través de bienes. La provisión de un servicio se puede hacer de manera directa, cuando se producen intercambios de habilidades y conocimientos entre actores y también se pueden hacer de manera indirecta si es a través de un bien cuando se produce la transferencia de estas. Por ejemplo, un médico que utiliza herramientas quirúrgicas para operar a un paciente estará usando esas herramientas para transmitir sus conocimientos.

Esta premisa fundamental evidencia el paso de la Goods Dominant Logic, una lógica de producción y distribución de bienes propia del siglo XX, a una lógica de servicio en la que los bienes son mecanismos de transmisión de utilidades y beneficios.

PF4. Los operant resources son la base fundamental del beneficio estratégico.

Aunque la SD Logic defiende la importancia de los operand resources, considera que la mera disposición de estos recursos sin las habilidades y el conocimiento necesario para explotarlos, no son útiles. Así, la ventaja se creará a través de la aplicación de los operant resources sobre los operand resources de los que se disponga.

Los operand resources, de todos modos, podrían llegar a suponer una ventaja competitiva en el corto plazo, pero no sería sostenible en el tiempo. Es por eso por lo que la SD Logic toma una perspectiva estratégica tratando de establecer ventajas a nivel estratégico, buscando definir las habilidades y conocimientos que serán imprescindibles en el futuro. De esta manera la SD Logic no se centra en buscar una posición ventajosa en el mercado actual en detrimento de la competencia, si no que trata de crear mercado, entendiendo que este tiene un potencial de crecimiento ilimitado ya que los trabajos (habilidades y conocimientos) que se demandan están en constante expansión.

PF5. Todas las economías son economías de servicio.

Del primer axioma que establece que el servicio es la base del intercambio se deriva que todas las economías son economías de servicio.

Los diferentes periodos económicos (economía agrícola, economía industrial, economía del conocimiento...) se pueden entender como macro especializaciones, donde se expande y perfecciona un determinado tipo de habilidades y conocimientos que van a intercambiarse.

Además, como la especialización genera microespecialización: las tareas que antes realizaba un mismo actor (véase una empresa), son realizadas por una pléyade de diferentes actores que realizan una tarea específica (por ejemplo, una empresa fabricante de vehículos que confía la gestión de recursos humanos, la asesoría legal o los servicios de marketing en terceras empresas), de lo que deriva lo que conocemos como externalización.

Axioma 2 y premisa fundamental 6. El valor es cocreado por múltiples actores entre los que se encuentra el beneficiario.

La visión tradicional del marketing defendía que eran las empresas las que a través de los procesos de producción, comercialización y distribución creaban y entregaban valor a los clientes. Estas visiones han ido siendo superadas y reemplazadas por la teoría de que son múltiples los actores que están implicados en la cocreación de valor.

Entre estos actores implicados también está el cliente, ya que bajo este nuevo paradigma la venta no es el punto final del proceso de creación de valor, sino que es un punto intermedio, pues el uso que le vaya a dar el beneficiario al producto o los comportamientos asociados con ese producto también formarán parte del proceso.

PF7. Los actores no pueden entregar valor, pero pueden participar en la creación y oferta de las proposiciones de valor.

De manera relacionada con lo anterior se puede inferir que como un actor de manera individual no puede crear valor por sí mismo, si no cocrearlo, este tampoco se puede entregar como tal.

Las propuestas de valor, generalmente relacionadas con un potencial beneficio para un actor derivado de su relación con otro, son producto de la cocreación de valor entre empresas, clientes, comunidades o gobiernos entre otros actores.

PF8. Todas las visiones centradas en los servicios están orientadas a los beneficiarios y a un enfoque relacional.

Bajo el paradigma de la SD Logic la relación entre empresa y cliente deja de ser discreta o puntual y pasa a ser continua, ya que la cocreación de valor implica una relación continua de todos los actores implicados, centrándose especialmente en escuchar y entender a los principales beneficiarios de la propuesta de valor. De esta manera, las empresas no deben esforzarse solo en la oferta de productos si no que especialmente deben ser capaces de crear y mantener relaciones valiosas con los otros actores.

Axioma 3 y premisa fundamental 9. Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.

Los actores implicados en la cocreación de valor combinan (integran) los recursos existentes para crear nuevos recursos. Los recursos se pueden clasificar en 3 tipos:

Recursos de mercado: son aquellos recursos que a través del intercambio se pueden obtener en los mercados.

Recursos privados no orientados al mercado: son recursos tangibles e intangibles que se intercambian en redes de intercambio social. Hacer un favor a un amigo o prestarle un objeto a un familiar pueden ser algunos ejemplos.

Recursos públicos: son recursos tangibles e intangibles que las entidades públicas entregan al conjunto de la población o ciertos grupos de ella. Son por ejemplo las carreteras o la seguridad nacional.

La integración de recursos también es útil para explicar el proceso de innovación:

- a) Todos los actores del sistema son integradores de recursos.
- b) Por medio de la integración de recursos se crean recursos nuevos.

c) Esos nuevos recursos creados se integran con otros, lo que a su vez desembocará en la creación de nuevos recursos. El proceso se repite indefinidamente.

La conclusión básica es que la integración de recursos genera recursos adicionales, lo que en la mayoría de las ocasiones son innovaciones incrementales, aunque a veces pueden ser innovaciones radicales que hagan surgir nuevos mercados.

Axioma 4 y premisa fundamental 10. El valor es siempre únicamente determinado por el beneficiario.

Cada intercambio de servicio se produce en un contexto diferente, pues en cada caso la combinación e integración de recursos y los actores serán distintos. De esta manera el beneficiario a su vez realizará una evaluación distinta del valor, y aunque las empresas o entidades públicas intenten imponer su visión acerca de cuál es el valor de un intercambio, será siempre el beneficiario el que establezca su valor real.

Axioma 5 y premisa fundamental 11. La cocreación de valor es coordinada a través de instituciones y acuerdos institucionales.

Para que las redes multiactor puedan funcionar de manera eficiente hacen falta mecanismos que faciliten los procesos de cocreación de valor. El papel de las instituciones y los acuerdos institucionales será precisamente este.

Para North (1990) las instituciones son las reglas del juego, que se pueden entender como las normas que limitan las actuaciones de los diferentes actores que permiten la convivencia. Los acuerdos institucionales, por su parte, se refieren a un conjunto de instituciones interrelacionadas.

La Service Dominant Logic ha añadido los conceptos de instituciones y acuerdos institucionales en su teoría, pues se pueden considerar como los conceptos que integran a los diferentes actores y les permiten coexistir dentro del ecosistema de servicio de una manera pacífica.

Algunas de estas premisas fundamentales han ido cambiando a lo largo del tiempo para tratar de adecuarse más a la esencia de la teoría y en su evolución también se puede ver la evolución de la SD Logic (Vargo y Lusch, 2016). Por ejemplo:

-PF4: Los operant resources son la base fundamental del beneficio estratégico.

En un primer momento, este principio decía así: “los operant resources son la base fundamental de las ventajas competitivas”. El cambio que se produjo fue el cambio entre

ventaja competitiva y beneficio estratégico. Para Vargo y Lusch (2016), esto no quiere decir que la competitividad no sea necesaria o sea irrelevante si no que para ellos la visión anterior suponía conceptualizar al proveedor de servicios dirigido en primer lugar hacia sus competidores y no hacia el beneficiario del servicio. La cocreación de valor en la provisión de servicios ocupa un lugar preponderante frente a la competencia entre proveedores.

-PF6: El valor es cocreado por múltiples actores entre los que se encuentra el beneficiario.

En un primer momento este principio decía: “el cliente es siempre el coproductor”, más tarde se modificó a: “el cliente es siempre un cocreador de valor” hasta que finalmente se ha definido tal y como se indica arriba. La coproducción se refiere a la participación en la creación de la propuesta de valor, ya sea en la parte de diseño, producción u otras mientras que la cocreación de valor se refiere al papel de diversos actores, que, incluso de manera involuntaria contribuye al beneficio de otros actores. Además, estos autores entienden que la coproducción es algo voluntario, en la que se puede tomar parte o no en función de múltiples factores mientras que la cocreación de valor es algo consustancial a los sistemas socioeconómicos avanzados caracterizados por la especialización y la interdependencia, por lo que esa cocreación no es opcional.

El aspecto fundamental a considerar en este principio es que en su última versión ya no solo se habla de cliente si no que se habla de múltiples actores, entre los que está el cliente. La principal razón de esto es la necesidad de incidir en que la cocreación de valor es siempre un proceso multiactor.

-PF7: Los actores no pueden entregar valor, pero pueden participar en la creación y oferta de las proposiciones de valor.

En un primer momento el principio mantenía que la empresa solo podía hacer proposiciones de valor. En la segunda versión del principio, se hacen matizaciones al respecto resultando en que las empresas no pueden entregar valor, pero sí ofrecer proposiciones de valor. Finalmente, se acaba estableciendo el principio tal y como se lee arriba.

Como se puede ver en la evolución del principio, se produce un cambio importante en el cambio de denominación de empresa a “actor” genérico. Este principio además tiene el objetivo de establecer la naturaleza del valor como algo no es entregable, pues una vez se

entregase, el proveedor ya no podría hacer nada más para contribuir a la creación de valor mientras que la idea de proposiciones de valor encierra una visión en la que los diferentes actores implicados tiene un papel continuo y no puntual o con un final definido en la cocreación de valor.

-PF8: Todas las visiones centradas en los servicios están orientadas a los beneficiarios y a un enfoque relacional.

Este principio la primera vez que se formuló rezaba: “las visiones centradas en los servicios son orientadas al cliente y relacionales”.

4 años más tarde se reformuló añadiendo que las visiones centradas en los servicios son inherentemente centradas en el cliente y relacionales. Finalmente, el principio se definió tal y como se lee en el título.

El principal cambio se produce en el cambio entre cliente y beneficiario. Este cambio es debido a que la palabra cliente denota una orientación hacia la empresa, pues el cliente es el receptor de su producción. La palabra beneficiario recoge mucho mejor la idea de receptor del beneficio generado a través de los procesos de cocreación de valor.

2.2 CONCEPTO DE ECOSISTEMAS DE SERVICIO O SERVICE ECOSYSTEMS

Las interacciones diádicas o duales entre empresa y cliente o consumidor, o entre proveedores de servicio y usuarios de servicio no se llevan a cabo de manera aislada, si no que cada relación diádica forma parte de una red mayor con varios niveles de agregación. Estas redes suponen el reflejo de la integración de recursos presente en el axioma tercero y son a su vez la causa detrás de la generación del valor que es entregado al cliente. En ellas, las relaciones entre los diferentes actores deberán caracterizarse por la cooperación y por la coordinación por encima del conflicto.

Las redes multiactor conforman los ecosistemas de servicio, cuyos principios básicos se recogen en la siguiente tabla:

Cuadro 2.3. Bloques conceptuales fundamentales del diseño de ecosistemas de servicio

BLOQUE	DEFINICIÓN	INSIGHTS RELACIONADOS
Objetivo	Facilitar el surgimiento de las formas deseadas de cocreación de valor	Los ecosistemas de servicios existen para permitir la cocreación de valor a través del proceso de intercambio de recursos entre los diferentes actores. En la cocreación de valor están presentes un rango amplio de actores. El valor es un cambio emergente en el bienestar o viabilidad de un determinado sistema o actor. Ese valor está fenomenológicamente determinado por los actores en sus contextos sociales y culturales.
Materiales	Acuerdos institucionales y sus representaciones físicas.	Las instituciones y a nivel más general, los acuerdos institucionales, son los facilitadores de la cocreación de valor. Los acuerdos institucionales dan forma a los ecosistemas de servicios permitiendo y limitando la cocreación de valor. Los acuerdos institucionales son tangibilizados a través de representaciones físicas.
Procesos	El bucle intrínseco entre reflexión y reforma.	Los actores en los ecosistemas de servicio siempre son controlados por los acuerdos institucionales. Los actores pueden moldear los ecosistemas de servicios intencionalmente mediante la reforma de los acuerdos institucionales a través del trabajo institucional. La reflexión y el conocimiento de los acuerdos institucionales existentes son requeridos para moldearlos. La forma de los ecosistemas de servicios está influenciada por bucles recursivos de retroalimentación de los procesos institucionales.
Actores	Diseño colectivo de todos los actores.	Todos los actores son integradores de recursos similares que son capaces de alterar los acuerdos institucionales. Cada fase de la integración de recursos afecta a un sistema más amplio. La formación de los ecosistemas de servicio es un proceso colectivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vink et al. (2021)

Por otro lado, se pueden establecer cuatro proposiciones básicas en el diseño de ecosistemas de servicio (Vink et al., 2021):

Proposición 1: Debido a la naturaleza emergente y fenomenológica de las formas de cocreación de valor, los resultados del ecosistema de servicio no son nunca controlables o predecibles.

La multiplicidad de los actores involucrados en la cocreación de valor, las divergencias en las percepciones acerca de cuál debería ser el resultado del ecosistema de servicio y la complejidad en las relaciones entre las partes implicadas crean esa imprevisibilidad.

Proposición 2: El diseño de los ecosistemas de servicio se produce no sólo a través de las representaciones físicas, sino también a través de los inseparables y no observables acuerdos institucionales que permiten y restringen la cocreación de valor.

Lo que eran acuerdos institucionales no observables se han ido haciendo visibles a través de interacciones, símbolos o actividades (Scott, 2014).

Para Scott (2014) los acuerdos institucionales y sus representaciones físicas son un conjunto compuesto por 3 tipos de pilares institucionales: reguladores (leyes y regulaciones), normativos (normas) y culturales-cognitivos (creencias).

Proposición 3: Desde el momento en que los actores están involucrados en la reproducción institucional continua, la determinación intencionada de los acuerdos institucionales sólo es posible a través de un bucle retroalimentado de reflexión y reforma.

A pesar de que los actores implicados en la creación de valor actúen dentro de los límites impuestos en los acuerdos institucionales, hay que destacar que esos mismos actores tienen la capacidad de modificar los acuerdos que regulan su comportamiento dentro de los ecosistemas. Así, el proceso del diseño de los ecosistemas de servicio se conforma en base a un proceso iterativo consistente en la reflexión acerca de los acuerdos institucionales existentes, su reforma a través del cambio en sus representaciones físicas y una nueva reflexión de los acuerdos institucionales después de la reforma.

Proposición 4: El diseño de los ecosistemas de servicio es un esfuerzo colectivo de constelaciones de múltiples actores influenciado por las interacciones entre los procesos tanto opuestos como alineados de procesos de diseño y no-diseño.

La teoría de los ecosistemas de servicio defiende que los actores que forman parte del ecosistema moldean con sus acciones los acuerdos institucionales que habrán de controlar los procesos de creación de valor. Además, todos los actores, y no solo un grupo reducido de profesionales, contribuirán en el diseño del servicio. Sin embargo, aunque todos los actores intervengan en el diseño, esto no quiere decir que todos tengan los mismos intereses u opiniones, lo que hace que estos procesos multiactor sean dinámicos y multidireccionales.

2.3 NIVELES DE AGREGACIÓN Y LA FIDELIDAD

En el desarrollo de la SD Logic hay que distinguir 3 niveles de agregación: el nivel macro (a nivel de sociedad o comunidad ya sea global, nacional o local), nivel meso (a nivel de cada mercado o industria) y nivel micro (a nivel de transacciones individuales). A estos 3 niveles se le puede añadir todavía uno más de orden superior: el meta.

Bajo la SD Logic se establece la formación de los ecosistemas de servicio de abajo hacia arriba (las configuraciones micro acaban uniéndose para formar una meso ocurriendo lo mismo entre niveles meso y macro y macro y meta) pero al mismo tiempo se produce un efecto inverso, en el que el nivel macro afecta al meso y el meso al micro. Esta influencia bidireccional también se puede aplicar y entender en términos de fidelidad.

Aunque la fidelidad pueda entenderse como un fenómeno multidimensional emocional y cognitivo será a partir del comportamiento, cuando la fidelidad de un actor hacia una marca o empresa influya en otros actores. Las manifestaciones comportamentales de la fidelidad se refieren a la inversión de recursos por parte del cliente en su interacción con el elemento objeto de fidelidad (Hollebeek y Chen, 2014; Sweeney et al., 2015).

Para Verleye et al. (2014), las manifestaciones comportamentales de fidelidad de los actores reflejan una intención de crear valor a través de la interacción con los elementos objeto de fidelidad. Esta idea de la fidelidad mostrada a través de la interacción también conlleva que las manifestaciones de la fidelidad afecten e influyan en las marcas o empresas que son objeto de esa fidelidad.

Las manifestaciones de la fidelidad contribuirán en los procesos de cocreación, añadiendo valor a diferentes actores implicados en el ecosistema a través del intercambio y la interacción (Jaakkola y Alexander, 2014).

La fidelidad en los diferentes niveles se puede entender tal y como aparece recogido a continuación:

Cuadro 2.4. La fidelidad en los distintos niveles

NIVEL	PUNTO CLAVE	ASPECTOS DE FIDELIDAD
MICRO	Se centra en las relaciones diádicas entre los actores y el objeto de fidelidad.	La relación del actor con el objeto de fidelidad, expresado en comportamientos que se producen durante las interacciones con el objeto de fidelidad y/o con otros actores, pero que va más allá del mero intercambio.
MESO	Se forma un contexto alrededor del objeto de fidelidad como una comunidad de marca.	El contexto inmediato que rodea al objeto de fidelidad. Las instituciones o acuerdos institucionales específicos refuerzan o guían, pero son al mismo tiempo moldeadas por las manifestaciones comportamentales de la fidelidad.
MACRO	Se centra en la categoría más amplia o el contexto industrial del objeto de fidelidad como una gama de productos o una industria.	El ecosistema más amplio comparte una serie de acuerdos institucionales de mayor jerarquía (estándares industriales o normas sociales) donde están incluidos el contexto de fidelidad y el conjunto de instituciones asociadas.
META	Múltiples y coexistentes ecosistemas de servicio, como sectores o industrias.	Una combinación de múltiples contextos de fidelidad a través de industrias que acogen distintos acuerdos institucionales pero que comparten acuerdos a nivel macro como la legislación y las normas culturales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alexander et al. (2018)

2.4 AMPLIACIÓN DEL CONTEXTO DE SERVICIO

Tradicionalmente los servicios se distinguían de los bienes por una serie de características como: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad o intransferibilidad. Además, también se caracterizaban por suponer un contacto directo entre la empresa y el cliente. Sin embargo, como ya hemos visto, en los últimos tiempos han emergido teorías que buscan a través de los ecosistemas de servicios tener una perspectiva más dinámica e integradora (Akaka y Vargo, 2015).

Para entender mejor esta evolución se explicará lo que son los service encounter y servicescapes para después poder compararlos con el service ecosystem.

Service encounter o encuentro de servicio

Bajo la perspectiva tradicional del marketing de servicios, y teniendo en cuenta las características de inseparabilidad e interactividad que se le confieren a estos, a los encuentros de servicio se les daba una importancia capital. Estos encuentros de servicios se consideran el contexto en el que se produce la interacción entre el cliente y la empresa a través de la cual el servicio se intercambia y la satisfacción del cliente se determina (Akaka y Vargo, 2015).

Si la experiencia es buena fruto de esta interacción se pueden producir dos tipos de resultados positivos: la satisfacción del cliente (resultado a corto plazo) y el establecimiento de relaciones con la empresa (Czepiel, 1990), estando ambas relacionadas pues la satisfacción del cliente en el corto plazo supondrá que mantenga relación con la empresa a largo plazo y viceversa, mantener relaciones estables con la empresa en el largo plazo provocará un aumento de satisfacción.

Servicescape o ambiente de servicio

El ambiente donde se desarrolla el intercambio se caracteriza, entre otras cosas, por el espacio físico y social en el que se produce. Existen varias tipologías de ambientes de servicio: por ejemplo, el autoservicio, el servicio interpersonal o el servicio remoto.

Las diferentes tipologías darán una importancia diferente a la estética del entorno físico y su influencia en clientes y proveedores del servicio (Bitner, 1992). Esta autora estudió la relación entre el ambiente y el usuario y cómo esta influye en la satisfacción con el intercambio de servicio. Sin embargo, su visión se centraba fundamentalmente en los aspectos físicos del ambiente de servicio. Paulatinamente se fueron incorporando aspectos sociales, simbólicos y naturales que rodeaban a los intercambios.

Actualmente podríamos considerar que los ambientes de servicio son entornos escenificados formados por las perspectivas y los recursos de las empresas y los clientes (Akaka y Vargo, 2015). La escenificación sustantiva (la creación física de entornos) y comunicativa (cómo el entorno es presentado o interpretado) conforman el ambiente de servicio (Arnould et al., 1998).

Johnstone (2012) realiza una investigación acerca de la dimensión social de los ambientes de servicio para saber cómo las relaciones no comerciales influyen en las experiencias de consumo. Así, identifica 3 dimensiones o aspectos clave:

1. Promoción y apoyo de relaciones no comerciales.
2. La necesidad de conexión social.

3. La identificación con el lugar.

Lo más relevante de esta investigación es que defiende que la satisfacción de las necesidades sociales del cliente, haciéndolo sentir partícipe de algo, tiene mayor importancia en la satisfacción final de este que otros atributos físicos o espaciales.

En la siguiente tabla se mostrarán las principales características en los diferentes contextos de servicio, desde el encuentro de servicio hasta el ecosistema de servicio, pasando por el ambiente de servicio o servicescape.

Cuadro 2.5. La evolución de service encounter a service ecosystem

	SERVICE ENCOUNTER	SERVICESCAPE	SERVICE ECOSYSTEM
CONCEPTUALIZACIÓN	Ofertas de mercado que involucran una interacción directa entre la empresa y el consumidor.	Autoservicio, servicio interpersonal y servicio remoto.	Aplicación de conocimiento y habilidades para el beneficio de los demás.
RELACIÓN FOCAL	Díada empresa-cliente.	Empresa-cliente, cliente-cliente.	Redes de múltiples actores.
PARÁMETROS DE SERVICIO	Interacciones de servicio principal y periférico.	Espacio físico planeado con dimensiones físicas, sociales, simbólicas y naturales.	Estructuras socio-históricas, instituciones superpuestas.
RESULTADO	Satisfacción, relaciones empresa-cliente a largo plazo.	Satisfacción, conexión social.	Determinación fenomenológica del valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Akaka y Vargo (2015)

2.5 DEL MARKETING ONE TO ONE AL MANY TO MANY

Para Gummesson (2004) hay tres conceptos que son claves en el marketing moderno: las relaciones, las redes y las interacciones.

Las relaciones sirven para unir a personas de manera temporal o permanente y lo mismo sucede con las organizaciones. Cuando las relaciones que se establecen son de más de dos empresas se forman redes relacionales y lo que sucede entre los miembros de esas redes son las interacciones. Para este autor, el marketing de relaciones consiste en la interacción en redes relacionales.

Así, se establece una diferenciación entre el one-to-one marketing y el many-to-many marketing. En el primero, tal y como su nombre indica, se desarrollan relaciones entre un solo cliente y una sola empresa, mientras que en el many to many marketing las relaciones se crean entre redes de clientes y redes de empresas.

Dada la importancia de las redes, Gummesson (2004) propone una nueva métrica que denomina Return on Networks y que define de la siguiente manera: “es el efecto a largo plazo sobre la rentabilidad causado por el establecimiento y mantenimiento de las redes de relaciones de la compañía”.

La visión many to many marketing no busca negar la existencia de las relaciones entre la empresa y el cliente, pues estas son la base del marketing, pero sí que busca resaltar la naturaleza de los mercados en los que las interacciones no se producen aisladas unas de otras si no que se producen dentro de un complejo sistema que debemos entender como un todo (Gummesson, 2004).

La perspectiva many to many además proporciona dos ventajas:

-Reconoce la complejidad: la teoría de redes nos muestra que todo está relacionado y existe una influencia recíproca entre los distintos actores involucrados. Las redes no tienen unos límites definidos, pudiendo aumentar en tamaño y complejidad indefinidamente.

-Ofrece un contexto: En marketing, las estrategias, los modelos y los conceptos necesitan de un contexto y el many to many los proporciona.

En estas redes, formadas por personas y organizaciones, hay que tener en cuenta que las personas interpretamos distintos roles simultáneamente. De manera elemental se podrían considerar tres roles básicos: el ciudadano, el consumidor y el individuo “privado”, aunque realmente la mayoría de los individuos también son entre otros empleados o empleadores, amigos o familiares de distinto tipo.

En cuanto a las redes se podrían establecer 3 características básicas:

1. Las redes tienen prioridad sobre el miembro individual.
2. Las redes no pueden ser reducidas a la mera suma de nodos, conexiones e interacciones.

3. Las redes ofrecen oportunidades, pero también establece restricciones a los miembros y sus interacciones. Las redes confieren derechos, pero también exigen obligaciones.

Gummesson (2004) establece además 3 propiedades más que se podrían considerar contraintuitivas:

1) La fuerza de los lazos débiles: todos los miembros de las redes tienen lazos de unión muy fuertes con aquellos miembros más cercanos a ellos. Estas relaciones cercanas forman redes fuertemente cohesionadas que a su vez se relacionan con otras redes con las que tienen vínculos más débiles y de esta manera se van formando los ecosistemas. La fuerza de las relaciones se puede medir en base a 4 variables: durabilidad, intensidad emocional, cercanía e intercambio recíproco de servicios.

2) La significancia de lo insignificante: esta proposición tiene relación con la proposición anterior de la importancia de los vínculos débiles entre redes muy cohesionadas internamente, pues de esta premisa se deriva la idea de la interdependencia entre las redes. Lo que suceda en una red, aunque parezca insignificante, acabará afectando en mayor o menor medida a las demás redes. Teniendo en cuenta además que las redes son “*scale-free*”, las consecuencias de cualquier evento pueden ser imprevisibles.

En estos casos también se aplica la teoría del efecto mariposa, por la cual una pequeña perturbación en las condiciones iniciales de un sistema puede tener efectos importantes e impredecibles en el sistema a largo plazo.

3) 6 grados de separación: esta expresión hace referencia a un concepto que explica que cualquier individuo del planeta está relacionado con otro a través de una cadena de no más de 6 personas. Aplicándolo a las redes, podemos entender como la distancia entre redes que nos parecieran muy lejanas es mucho menor de lo que intuitivamente podríamos pensar y por lo tanto la influencia que tienen unas sobre otras será mayor.

El concepto de red en el ámbito de marketing históricamente no había sido muy utilizado, sin embargo, el concepto se ocultaba detrás de otros términos. En el ámbito del comportamiento del consumidor se analiza la influencia de grupos de opinión, grupos de referencia o la importancia del boca-oreja (Gummesson, 2004). Además, también se estudian los contextos políticos, sociales o religiosos que influyen en los actos de consumo.

Desde el punto de vista tradicional, en las relaciones B2C, se deja claro que el vendedor o empresa tiene un rol activo mientras que el consumidor es el mero receptor pasivo de la oferta. Como para muchos autores esta visión rígida del B2C se había quedado obsoleta

ante el creciente protagonismo del consumidor en la elaboración de la oferta, comenzó a darse mayor importancia a las relaciones C2B en el que el consumidor ocupa el punto central con toda la estrategia de marketing girando en torno a sus deseos y necesidades.

La siguiente evolución trajo consigo la proliferación de las relaciones C2C, con la formación de redes de consumidores que comparten ideas o intereses.

Como conclusión a lo anterior, cabe decir que, aunque sea habitual aislar las distintas relaciones que se establecen y clasificarlas en: B2B, B2C, C2B o C2C, en realidad todas están interrelacionadas en redes ilimitadas de forma, por ejemplo: B2B2C2C2B2B...

Gummesson (2004) define una serie de consecuencias que la adopción del many to many tendrá sobre el marketing:

-El éxito de una empresa depende de un proceso de ajustes graduales, interactividad y cooperación dentro de una red de múltiples actores, donde los recursos no son dados desde el inicio si no que son creados dentro de la red, el objetivo de la empresa es lograr una posición en la red y ser aceptada como parte de esta y la competencia se produce entre redes en lugar de entre empresas.

-En las relaciones B2C, el consumidor no es un individuo aislado adquiriendo un determinado producto o servicio. La compra es parte de un contexto más amplio que incluye la pertenencia a redes personales de amigos, familiares, clubes de clientes...

-Las organizaciones dependen de alianzas, externalizaciones, intercambios de conocimiento y demás para ser competitivas. Para esto necesita adoptar la perspectiva de red a la organización.

3 PLACE BRANDING

El place branding ha sido visto como un recurso valioso para el desarrollo urbano, que puede ser usado por los stakeholders a nivel local, regional o nacional para diferenciar unos lugares de otros y mejorar su posicionamiento en un entorno muy competitivo (Kavaratzis y Ashworth, 2008). Según esta visión, el place branding es una herramienta que sirve para proyectar imágenes y gestionar las percepciones que tienen sobre un lugar los turistas, los residentes y los inversores (Kavaratzis y Hatch, 2013). Para la visión tradicional del place branding, este está relacionado con el patrimonio, la cultura y los valores que están presentes en una determinada ubicación geográfica (Beckman et al., 2013).

Aunque la visión tradicional entiende el place branding como un fenómeno que se produce de arriba hacia abajo, en el que los responsables del destino crean una identidad de marca para el destino y la comunican a los públicos internos y externos (Kornum et al., 2017), hay otra visión que ve el place branding como un proceso interactivo y conjunto entre múltiples actores. Entre estos actores se encuentran las organizaciones privadas, los entes públicos competentes, las organizaciones internacionales o los residentes.

La creación de una marca para un lugar tiene muchas similitudes con la creación de una marca de un bien o servicio cualquiera. En ambos casos se busca con la ayuda de elementos como símbolos, nombres u otros elementos distintivos, lograr diferenciarse de la competencia creando una imagen de marca única (Keller, 1993).

Para entender lo que es un lugar se pueden adoptar distintos enfoques: el descriptivo, el construccionista social o el fenomenológico. Para el enfoque fenomenológico, el lugar es una forma de ver y percibir el mundo, es una plataforma de acción desde una perspectiva social, cultural, histórica y física (Skandalis et al., 2017). Según Spielmann et al. (2018) los lugares son entornos contextuales en espacios geográficos donde los consumidores actúan y que incluyen elementos tangibles, simbólicos y sensoriales que aportan valor a la experiencia del consumidor. Hay otros autores como Vicdan y Hong (2018), que centran el foco en los procesos de cocreación de valor, a través de los cuales, los diferentes actores implicados transforman el lugar y al mismo tiempo ese lugar tiene una gran influencia en las acciones y relaciones de los actores.

3.1 LA IDENTIDAD DE UN LUGAR

La identidad de marca de un lugar es una combinación de significados socioculturales que se forma a partir de la acción de una constelación de actores entre los que se encuentran el gobierno local, los residentes, los turistas, las empresas instaladas allí... (Botschen et al., 2017). Para Balakrishnan (2009), la creación de la identidad de un lugar es un proceso a largo plazo que necesita importantes inversiones en tiempo, recursos y capital humano.

Ruzzier y de Chernatony (2013) crean un modelo para el estudio de la identidad de marca de lugares en base a 6 variables: por un lado, la visión, personalidad, valores y rasgos distintivos como aspecto clave del posicionamiento. Y por el otro lado, las dos variables restantes: la misión para guiar la futura dirección del país y los beneficios que permiten al país atraer a los stakeholders y diferenciarse de otros países competidores. Además, para estos autores, todos estos elementos se relacionan para realizar la promesa de marca, que se cumple a través de los valores funcionales y emocionales de la misma.

Hatch y Schultz (2002) consideran que la marca de un lugar se basa en el diálogo y la interrelación entre los stakeholders, siendo especialmente clave la implicación de las comunidades locales, pues son las que realmente mantienen la esencia de un lugar.

3.2 MARKETING SENSORIAL Y PLACE BRANDING

Rodrigues et al. (2020) han estudiado la importancia de los sentidos en relación con la imagen de marca de los lugares. La relación entre place branding y los sentidos ha acabado convergiendo en un nuevo concepto denominado sensory/sensorial place identity. En base a esta nueva teoría se han desarrollado 3 postulados básicos:

P1. La identidad sensorial de un lugar incluirá elementos visuales, auditivos, cinestésicos, aromáticos y gustativos.

Este principio busca expresar que los 5 sentidos interactúan con el espacio físico, contribuyendo a la sensación de conexión o pertenencia con un lugar.

P2. La identidad del lugar sensorial se expresa desde el experiencescape e influye en la imagen multisensorial del destino. Los diferentes aspectos de la identidad sensorial del lugar pueden ser creados y manipulados por diferentes actores implicados, como urbanistas, habitantes locales o por las Organizaciones de Marketing de Destino (DMO,

por sus siglas en inglés). Esta identidad podrá ser comunicada por fuentes oficiales o no oficiales.

P3. El experiencescape, es diseñado y manipulado por los stakeholders. Estos determinarán la forma en la que se percibe la imagen multisensorial del lugar.

Lo que se deriva de lo anterior es una nueva forma de entender el place branding. Las perspectivas top-down en la definición de la identidad de un lugar se han superado para abrazar la perspectiva bottom up, donde los stakeholders toman un papel fundamental.

3.3 EL GENIUS LOCI

Para Skinner (2011), no está claro si los lugares son una marca o tienen una marca. El debate se extiende a si un lugar es un producto para consumir o si simplemente es el contexto en el que se lleva a cabo el consumo.

Según Kavaratzis y Ashworth (2008), hay muchos casos en los que el producto es una ubicación y el producto que se está comercializando es esa ubicación geográfica. Estos autores, además, defienden la necesidad de adaptar el marketing tradicional a las particularidades de los lugares, ya que no se pueden aplicar los modelos que se usan para otros productos. Entre los aspectos que hacen a los lugares especiales se encuentran:

-Una localización geográfica ya existe, no es creada explícitamente como las marcas o productos de consumo.

-De lo anterior se deriva que el profesional de marketing no tiene tanto control sobre la creación y la comunicación de la identidad de un lugar como tendría sobre otro producto.

Por otro lado, hay que indicar que, aunque no se haya empezado a hablar de place branding hasta hace relativamente poco tiempo, la identidad de los diferentes lugares se ha ido formando a lo largo de siglos de manera que la imagen de marca de un lugar suele tener más historia y legado que otras marcas de consumo. Lo anterior supone, a su vez, que la reformulación o el cambio de imagen de marca de un lugar habitualmente es un proceso complejo y a largo plazo que en muchos casos puede resultar infructuoso.

Según Skinner y Kubacki (2007) las marcas países pueden ser entendidas como marcas corporativas, dentro de la cual habría varias marcas de lugares, que serían como las marcas de los productos comercializados bajo el paraguas de la marca corporativa.

Así, aspectos clave como la definición de lo que es un territorio, la identidad y la imagen de este son aspectos que todavía son objeto de debate.

En este sentido, Kalandides y Kavaratzis (2009) consideran que entender un lugar como algo que va más allá del territorio tiene consecuencias en la forma en la que ese lugar va a ser comercializado, pues se plantean cuestiones como la identidad o la imagen del lugar, que no son aspectos fáciles de determinar. Para Crompton (1979) esa imagen de un destino es “la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un destino” mientras que para Kotler y Gertner (2002), el PCI (product country image) es el producto de estereotipos, simplificaciones de la realidad que habitualmente no se ajustan a ella.

Skinner (2011) por su parte establece que el aspecto clave del place branding es el *genius loci*, una expresión latina que viene a significar la esencia de un lugar. Esta esencia de un lugar ha sido entendida de manera diferente por diversos autores. Para Jackson (1994) “no es el lugar en sí mismo si no la divinidad protectora del lugar”. Para Hahn y Simonis (1991), tiene que ver con la arquitectura que se relaciona con la historia del lugar. Según esta concepción del *genius loci*, la esencia de un lugar se refleja en el entorno físico y los cambios en la esencia producirán cambios en él (Dempsey, 2008). Moulin (1995) defiende que la esencia de un lugar es fruto de la interacción entre el entorno, la experiencia, los elementos imaginarios y simbólicos.

Skinner (2011) realiza una síntesis de todos los elementos que conforman el *genius loci*, agrupándolos en 3 bloques:

1. El lugar geográfico existente, pues cualquier marca de un lugar tiene que tomar de referencia los elementos ambientales naturales y físicos presentes.
2. Los elementos políticos, históricos, sociales y culturales. Contribuyen a diferenciar un lugar de otros y también sirven para dotar de identidad a los habitantes de los lugares.
3. Elementos sensoriales y simbólicos. Pueden incluir espectáculos escenificados, que tengan autenticidad o no.

3.4 VALOR Y COMPONENTES DE LA MARCA DE UN LUGAR

Entre el 40 y el 45% del valor de una marca se corresponde con su valor intangible y en la determinación de ese valor juega un papel muy importante la comunicación de la marca (Kotsi et al., 2018). Para la construcción de la imagen de marca siempre se les ha dado un papel preponderante a los aspectos visuales y auditivos, aunque en el place branding no se le había prestado mucha atención (Kotsi et al., 2018).

Franzen y Bouwman (2001) exponen que una marca es una red de asociaciones en el cerebro de una persona alrededor del nombre de esa marca. Aplicándolo al place branding, la dificultad reside en comunicar efectivamente para crear las asociaciones correctas.

Balakrishnan et al. (2011) mostró que los componentes funcionales de marca tienen más importancia que los simbólicos, aunque parece que estos son los que proporcionan la ventaja competitiva. El patrimonio inmaterial, como la cultura o la historia, están relacionados con manifestaciones físicas del mismo, aunque los atributos experienciales de un lugar tienen mayor relación con los atributos simbólicos que con los físicos.

En lo que respecta a la vinculación afectiva que tienen las personas con un lugar hay varias teorías. Para Harrison-Walker (2012) tiene que ver con la identidad del lugar y la dependencia que se tenga del mismo. Según Inch y Florek (2008), la vinculación afectiva con un lugar estará relacionada con la satisfacción que se experimenta en él. Otros estudiosos han expresado que la familiaridad que desprende una marca tiene un efecto positivo en la asociación de marca en la mente de los consumidores (Esch et al., 2012).

Por otro lado, es importante destacar la importancia relativa de la publicidad, pues, aunque puede tener un efecto positivo sobre la cuota de mercado, su influencia sobre la imagen de marca es mucho más limitada (Miller y Berry, 1998).

De todo lo anterior se puede deducir que lo importante no es solo expresar emociones positivas, sino que se deben crear vínculos emocionales que generan esas emociones positivas en las personas. Los componentes emocionales contribuyen a la percepción de la personalidad de un lugar, siendo posible crear esas conexiones emocionales a nivel social o de autorrealización a través de los atributos simbólicos y experienciales.

Para el establecimiento de vínculos con un lugar, las emociones que tienen más importancia son las positivas (Agha et al., 2012; Burgan y Mules, 1992). Esto puede provocar un problema (Kotsi et al., 2018) ya que los elementos visuales y auditivos que desencadenan las emociones en muchos casos están asociados con la cultura o historia, las cuales no son controlables desde el punto de vista del marketing y pueden ocasionar emociones indeseables.

4 TURISMO Y PEREGRINACIONES

4.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TURISMO

El turismo cultural ha evolucionado paralelamente a las sociedades, adecuándose a las formas de ocio y entretenimiento de cada época.

Ya en época romana autores famosos como Estrabón, Plutarco o Pausanias viajan a distintos lugares de especial relevancia para su época dejando escritos de todo aquello que vieron para sus contemporáneos y la posteridad.

Durante la Alta Edad Media se produce un retroceso en este aspecto debido a los cambios sociales y económicos que siguieron al colapso del Imperio Romano de Occidente. Con todo, unos siglos después comenzó la época de las grandes peregrinaciones a los principales centros religiosos de la época como La Meca o Santiago de Compostela.

Durante los siglos XVIII y XIX podemos considerar que se produce el nacimiento del turismo cultural moderno de la mano del llamado “Grand Tour” (Muñiz, 2013), un viaje por Europa realizado por jóvenes aristócratas europeos para completar su educación y que tenía como final las principales ciudades de Italia. Su origen puede remontarse a la época del Renacimiento, cuando los intelectuales de la época viajaban por Italia para conocer los centros de saber clásicos. En este momento, solo las clases sociales más pudientes podían permitirse un viaje de estas características.

Esto comenzó a cambiar tras las transformaciones económicas y sociales ocurridas a partir de las Revoluciones Industriales, pero no se produciría un verdadero cambio hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando amplias capas de la población, debido al aumento de su poder adquisitivo y a la generalización del derecho a vacaciones pagadas de varias semanas para los asalariados, comenzaron a demandar nuevas formas de turismo.

Así, las nuevas clases medias buscaron diferenciarse con nuevas formas de viajar (Bourdieu, 1984). Es en esta época cuando nace el turismo de masas y a su vez también aparecen segmentos de consumidores muy interesados en conocer la historia y el patrimonio de ciudades, regiones o países diferentes a los suyos de origen. De esta manera, estos destinos comenzaron a crear sus estrategias de diferenciación en base a los aspectos tangibles e intangibles de su legado histórico y cultural combinándolos de modo que el patrimonio cultural pasa a ser el centro de toda una industria creativa (Richards, 2011).

4.2 TURISMO, PATRIMONIO Y CULTURA EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad hay diferentes visiones acerca de lo que es el patrimonio histórico.

Walsh (1992) defiende que el patrimonio se diferencia de la historia como tal, ya que el primero puede ser explotado económicamente gracias al turismo. Además, se incide en la importancia que puede llegar a tener el marketing para que esa explotación turística sea rentable. Además, este autor explica cómo hay un interés cada vez mayor en mercantilizar el pasado con el objetivo de diferenciarse y obtener visibilidad en los mercados de consumo. Por otro lado, Wickham-Jones (1988) alerta de las consecuencias negativas que la masificación de determinados lugares históricos podría conllevar para el patrimonio. Se podría relacionar el auge del turismo cultural con una creciente demanda de nuevas experiencias, que en algunos casos están relacionadas con la cultura (Richards, 1996). Sin embargo, en muchos casos las distintas ofertas turísticas culturales pueden verse cómo réplicas unas de otras (Muñiz, 2013).

A este respecto se puede hablar del auge de los Museos de Arte Contemporáneo en distintas ciudades de España o la proliferación de “pseudo-eventos” de masas (Boorstin, 1964), que nada tienen que ver con auténticas expresiones culturales (MacCannell, 1976). En la era postmoderna, la oferta turística se ha centrado sobre todo en dirigirse especialmente a la clase media (Richards, 1996), después de que la mejora de los sistemas educativos haya provocado un aumento del nivel cultural medio de la población y por consiguiente haya también aumentado su interés por la cultura.

Muy relacionado con esto también hay que resaltar un nuevo auge del turismo relacionado con lugares de especial relevancia místico-religiosa o rutas y caminos relacionados con ellos, aunque la masificación turística de lugares de culto pueda restar autenticidad a la experiencia religiosa. Dentro de este grupo podemos incluir ciudades que son centros religiosos principales en sus respectivas religiones como la Meca, Jerusalén o Roma, ciudades catedralicias europeas o también otros lugares históricos como Stonehenge en Inglaterra, Chichen Itzá en México o Delfos en Grecia.

En la actualidad el debate acerca del turismo de patrimonio cultural se centra en la combinación de su mercantilización con su sostenibilidad. Además, con la evolución del turismo como industria esta ha madurado hacia una visión más holística, en la que, aunque estemos hablando de turismo cultural, el visitante va a elegir el destino conforme a múltiples factores como la naturaleza o la hospitalidad de la población local y demandará propuestas de valor más complejas y completas. De acuerdo con esto nace un nuevo tipo

de turista, el llamado *mindful visitor*, que busca conocer un lugar de manera responsable (Moscardo, 1996).

Por otro lado, las nuevas formas de turismo también nos hacen ver cómo es necesario para aquellas ciudades o países renombrados por su patrimonio histórico y cultural renovarlo con el objetivo de revitalizar su oferta para el turista. Por ejemplo, en Atenas, conocida internacionalmente por sus monumentos antiguos, en el año 2000 se abre el Museo Nacional de Arte Contemporáneo. A nivel nacional se podría hablar por ejemplo de la ciudad de Santiago de Compostela, conocida sobre todo por su catedral medieval, pero que también alberga el Centro Gallego de Arte Contemporáneo.

Además, es interesante apuntar la creciente demanda de ofertas culturales multi temáticas, donde la historia se une al arte, la música o la gastronomía. En este sentido existen varios lugares que han convertido a la música en uno de sus reclamos principales como ocurre con el tango y Buenos Aires o la salsa y la ciudad colombiana de Cali.

Estos fenómenos provocan que haya lugares que se conviertan en *place brands*, lugares que trascienden las fronteras nacionales y se convierten en símbolos a nivel internacional del país en el que se encuentran.

4.3 RUTAS DE PEREGRINACIÓN

Alrededor del globo hay muchos lugares que, como se ha comentado, tienen un especial significado místico o religioso que habitualmente cuentan con elementos tangibilizadores de la experiencia como monumentos que pueden ser visitados. Además, estas rutas habitualmente comparten dos aspectos esenciales: cierto componente de sacrificio físico y un proceso de introspección y autoconocimiento.

Las dos únicas rutas de peregrinación que han sido nombradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO son el Camino de Santiago y el Kumano Kodo.

El Camino de Santiago está constituido por las distintas rutas de peregrinación que llegan hasta Santiago de Compostela, donde la tradición dice que está enterrado el apóstol Santiago.

Por su parte, el Kumano Kodo es una ruta que une los 3 principales templos de Kumano: Hongu Taisha, Hayatama Taisha y Nachi Taisha. Al igual que ocurre con el Camino de Santiago, hay diferentes rutas para realizarlo entre las que se encuentran la ruta Nakahechi, Ohechi o Kohechi.

Estos dos Caminos, Santiago y Kumano están hermanados e incluso han desarrollado una estrategia conjunta denominada *Dual Pilgrim* o Peregrino Doble y que va dirigida a aquellas personas que hayan recorrido los dos caminos. Para el logotipo se escogió una combinación de una vieira y un cuervo de tres patas, símbolos del camino español y japonés respectivamente.

Y a pesar de quizás no ser tan conocidos hay otros caminos de peregrinación que están ganando en popularidad en los últimos años como:

Ruta de San Olav: la ruta más conocida es la que une la capital de Noruega, Oslo, con la catedral de Nidaros en la ciudad de Trondheim en la que está enterrado el rey Olav, monarca que llevó el cristianismo a Noruega. Como curiosidad hay que indicar que en la provincia de Burgos hay también un Camino de San Olav, que cubre la distancia entre la catedral de Burgos y la capilla de Covarrubias, construida en honor a San Olav en 2011 haciendo realidad la promesa que en el siglo XIII le hizo Felipe de Castilla a su esposa, una princesa noruega.

Vía Francígena: esta ruta une la localidad inglesa de Canterbury con Roma y tiene su origen en la Edad Media. Desde el año 1994 cuenta con la distinción de Itinerario Cultural Europeo y en 2004 fue incluida entre los Grandes Itinerarios Culturales Europeos.

Camino de Shikoku: al igual que el Kumano Kodo este camino discurre por Japón. En este caso une 88 templos budistas en la isla nipona de Shikoku.

Camino de Marizell: es una de las rutas de peregrinación más reconocidas en los países del centro de Europa. El recorrido más famoso es el que une la ciudad de Viena con Marizell, una localidad austríaca donde está situada la Basílica del Nacimiento de la Virgen María.

El auge del turismo de caminos religiosos no tiene por qué estar relacionado con un aumento de la religiosidad de la población si no que en muchos casos estos caminos han perdido su sacralidad original para pasar a convertirse en productos turísticos donde se combinan excepcionalmente la naturaleza, el ejercicio físico, vivir nuevas experiencias y la cultura.

4.4 LOS LUGARES SAGRADOS

Para que exista una peregrinación es necesaria la existencia de un espacio consagrado, donde el visitante pueda tener acceso a Dios u otra divinidad (Digance, 2003). Es un lugar donde lo profano a lo largo del tiempo se ha convertido en sagrado y además se establecen límites espacio-temporales entre esas dos naturalezas (Eliade, 1959). Sin embargo, lo sagrado y lo profano no tienen que verse como opuestos (Chidester y Linenthal, 1995). Esta visión integradora entre lo sagrado y lo profano concuerdan con las teorías de Graburn (1989), que defiende que una visita turística es un tipo de peregrinaje, pues suponen una pausa en la vida cotidiana que hacen que esta sea merecedora de ser vivida. De acuerdo a la literatura, las peregrinaciones tradicionalmente habían tenido una fuerte motivación religiosa, aunque cada vez están ligadas a diferentes tipos de turismo, sobre todo el cultural (Rinschede, 1992). Este autor llegó a clasificar a los peregrinos a Fátima en 3 tipos: peregrinos “puros”, que solo acudían a los lugares sagrados, peregrinos-turistas y turistas, que mostraban mucho menos interés por los temas religiosos. Esta heterogeneidad de públicos hace que se establezcan debates acerca del uso que se le deben dar a los lugares sagrados. En general podemos hablar de cuatro alternativas: apropiación, exclusión, inversión e hibridación (Chidester y Linenthal, 1995).

Las dos primeras alternativas suponen restringir la entrada a los lugares a determinadas personas con el fin de mantener su identidad, aunque ello acabe provocando conflictos entre las partes interesadas. Por su parte, la hibridación busca evitar estos conflictos tratando de encontrar soluciones para permitir el uso de los lugares de acuerdo con los distintos intereses, mientras que con la inversión se buscará resignificar los lugares de un modo innovador.

Los conflictos entre los peregrinos y la población local se han producido a lo largo de los siglos. Los peregrinos medievales podrían ser vistos como los turistas actuales (Digance, 2003) habiendo problemas de convivencia entre los peregrinos y aquellos fieles que querían atender a la celebración litúrgica con normalidad. Actualmente este conflicto sigue vigente y fieles, peregrinos y turistas se enfrentan por el espacio tanto dentro como fuera del santuario. La heterogeneidad de demandas, deseos y necesidades de los diferentes públicos hacen muy difícil para las instituciones responsables diseñar una estrategia adecuada.

4.5 PEREGRINACIONES MODERNAS

La creciente secularización de la sociedad no se ve reflejada en las cifras de peregrinos a algunos lugares santos y eso puede deberse a que la secularización no tiene tanto que ver con la desaparición de la religión como tal, sino con la pérdida de importancia que esta tiene en las relaciones sociales (Wilson, 1985). Como resultado de este proceso podemos ver el nacimiento de movimientos como el Movimiento New Age que busca a través de experiencias enriquecedoras y la introspección llegar a alcanzar la espiritualidad.

Así, la peregrinación puede tomar nuevos significados, pero al mismo tiempo mantiene parte de su esencia, pues en las peregrinaciones seculares el objetivo último será un renacimiento espiritual y el establecimiento de una nueva identidad (Osterrieth, 1997). Se puede observar como tanto en la peregrinación religiosa tradicional como en la relacionada con movimientos como el New Age el fin último de la peregrinación es un milagro, aunque en este último caso se argumenta que el milagro se busca desde premisas racionales. Entre los autores hay discrepancias en cuanto a la clasificación del movimiento New Age, algunos lo consideran una nueva religión (Wilson, 1990) mientras que otros lo niegan (Frost, 1992).

4.6 TURISMO RELIGIOSO

El Camino de Santiago puede ser considerado cada vez más un producto turístico con menos importancia del factor religioso (Santos Solla, 2006) y aunque haya detrás motivaciones de tipo religioso, la forma del viaje siempre va a tener un componente turístico (Álvarez-Sousa, 1999). Para Martínez (2009) los viajes de peregrinación pueden incluirse dentro del llamado turismo espiritual, a través de él se muestra el patrimonio de un lugar mediante la conjunción de elementos religiosos y seculares. En este turismo espiritual encontramos dos vertientes diferenciadas para el autor: turismo religioso y turismo de reflexión. Con turismo religioso se refiere a las formas de peregrinación modernas, que en sus orígenes tenían un claro componente religioso, pero que con el paso de los años son experiencias que se han ido secularizando. El turismo de reflexión, por su parte, nace de la necesidad de alejarse del ruido y el ajetreo de la vida cotidiana para encontrar espacios tranquilos de reflexión y recogimiento que permitan la introspección. En este caso el turista buscará conectar consigo mismo más allá de religiones o creencias.

Según Martínez (2009), el turismo espiritual se realizará preferentemente en lugares tranquilos, buscando la paz interior.

Collins-Kreiner (2010) defiende que cada vez la peregrinación y el turismo se parecen más, pues en ambos casos el viajero se desplaza de su lugar de origen para visitar lugares significativos para él. Para Santos y Lois (2011), el cambio desde motivaciones puramente religiosas a espirituales provoca que se pueda llegar a otros segmentos de mercado. Esta visión puede relacionarse con las teorías propuestas por Martínez (2009), Del Río (2015) y Cànoves y Blanco (2011).

De acuerdo con Cànoves y Blanco (2011), el turismo religioso es una forma de comercialización de la religión y devoción popular. Estos autores consideran al turismo religioso de masas como un fenómeno relativamente reciente y muy relacionado con el turismo cultural. Con el desarrollo del turismo religioso, los espacios sagrados, se transforman en espacios “multifuncionales”. El auge del turismo religioso, además, permite a los pueblos reafirmar su identidad al mismo tiempo que se desarrolla el respeto por los demás (Fernández Poncela, 2010; Gil de Arriba, 2006). Para Llurdés (1995) sería conveniente para desarrollar los análisis huir de la diferenciación entre lo que es puramente turismo, que se considera una actividad superficial, y la visita o peregrinaje a lugares santos, que tradicionalmente se ha considerado como una actividad más seria y auténtica ya que los recintos sagrados son lugares donde convergen personas movidas por la espiritualidad, la religiosidad, el lugar en sí y su expresión cultural... (Cànoves y Blanco, 2011). Esto es causa, pero quizás también consecuencia de la creciente comercialización de la religión, cuyo mejor exponente son todos los productos que se venden en los lugares de culto como recuerdos o *souvenirs*.

Aunque el término de turismo religioso es de creciente creación vinculada al auge de los tipos de turismo postfordista (Garay y Cànoves, 2011), este tipo de turismo siempre ha existido (Cànoves y Blanco, 2011), pero sí es cierto que es un fenómeno relativamente reciente que sea practicado de forma masiva. Relacionado con lo anterior se pueden comentar las tesis de Parellada (2009), el cual expone que el turismo religioso es prácticamente sinónimo de peregrinación y que la popularización del concepto corresponde a la necesidad de utilizar conceptos modernos para referirse a fórmulas antiguas. También se pueden explorar las diferencias entre turismo religioso y peregrinación, residiendo esta fundamentalmente en la diferente consideración que se le da a la llegada al lugar sagrado, que para el peregrino es vista como el destino final mientras que para el turista es una visita más dentro de su viaje. Para Shinde (2010), el

turismo religioso será simplemente el término utilizado para hacer referencia a los patrones de viaje contemporáneo a lugares de peregrinación. Este autor expone que, en el caso del turismo religioso, la religión es la encargada de disponer los recursos tanto materiales como metafísicos para que se pueda desarrollar el turismo religioso. Según Parellada (2009), el turismo religioso es una nueva entidad conformada por elementos de las dos entidades que conforman el término, el turismo y la religión. Aulet y Hakobyan (2011) denotan que cada forma de turismo lleva aparejado un tipo de motivaciones que hacen que los turistas se muevan hacia lugares determinados. Estas motivaciones pueden ser comunes a diferentes tipos de turismo o bien ser propias de cada una de esas formas concretas de turismo. En el caso del turismo religioso, este se caracteriza fundamentalmente porque la motivación tiene que ver con lugares o prácticas religiosas, aunque esta se combine con otro tipo de inquietudes: culturales, deportivas, naturales...

4.7 LA BÚSQUEDA DE LA AUTENTICIDAD

El tema de la autenticidad ha estado siempre presente en la literatura académica del turismo (Belhassen et al., 2008). Para el turista es en muchos casos muy importante la búsqueda de la autenticidad en su viaje y se puede comparar el deseo del turista por estar en lugares con significación histórica o cultural con el deseo del peregrino de encontrarse en lugares con significado religioso (MacCannell, 1976). Con todo, en las últimas décadas el significado de autenticidad ha experimentado cambios notables, ya que ha pasado de ser vista como algo objetivo a algo más subjetivo y abstracto (Kim y Jamal, 2007; Steiner y Reisinger, 2006; Wang, 1999). Al mismo tiempo, estudiar la autenticidad desde un prisma exclusivamente de la subjetividad puede dar problemas, pues se obvia la influencia que los lugares físicos, con una determinada significación, tienen (Belhassen et al., 2008). Wang (1999) apunta a tres tipos diferentes de autenticidad: objetiva, constructiva y existencial, que emanan de 3 formas distintas de acercarse al concepto y que son: objetivista, constructivista y postmoderna.

Para la teoría objetivista la autenticidad es algo que puede ser medido, pues refleja el grado de originalidad de un determinado lugar o destino turístico. Sin embargo, esta teoría no determina qué criterios se van a utilizar para llevar a cabo esas mediciones.

El enfoque constructivista no se centra tanto en la originalidad de los lugares o destinos, negando la concepción objetivista dicotómica de la autenticidad. Así, para los constructivistas la autenticidad se crea a través de procesos plurales y es transferida a los

objetos a partir de la influencia de discursos sociales (Belhassen et al., 2008). Además, esta teoría defiende la heterogeneidad de formas en las que los turistas entienden y perciben la autenticidad, pues esto está relacionado e influenciado por la propia interpretación personal del concepto. Así, para los constructivistas, la autenticidad no es un atributo inherente a un objeto o destino, sino que es una proyección que hace el propio visitante en base a su propia cultura. Además, la autenticidad es considerada como un concepto dinámico y no estático pudiendo darse el caso de que lugares considerados como no auténticos con el paso del tiempo lo acaben siendo.

Por último, la teoría postmoderna centra su visión en la consideración subjetiva de la autenticidad. Esta visión se relaciona con las ideas acerca de la autenticidad de filósofos existencialistas como Kierkegaard, Heidegger o Camus (Wang, 1999). Los autores postmodernos defienden que la autenticidad se encuentra en el propio sujeto y no en el objeto. Así, según Wang (1999) la autenticidad existencial susceptible de ser experimentada en el contexto del turista se podrá dividir en autenticidad intrapersonal e interpersonal.

Para Wang las teorías objetivista y constructivista son valiosas, pero en una sociedad postmoderna como la actual, la teoría postmoderna cuenta con mayor capacidad explicativa. Sin embargo, abandonando la idea de la autenticidad del objeto (lugar turístico) y dejando de lado el significado que tiene y el poder que emana de él, el elemento clave de la experiencia turística, el lugar, también se pierde con ella. Históricamente por lo tanto, los conceptos de lugar y autenticidad se relacionaban con objetivos físicos y sin embargo con el paso del tiempo pasaron a relacionarse más con conceptos intangibles como significado o identidad (Belhassen et al., 2008). No obstante, el debate se mantiene, pues se acepta que los significados de los lugares están supeditados a cambiar en base a transformaciones que se originen en el ambiente físico. Esta visión dual es defendida por Riley (1992) cuando afirma que los lugares físicos son diseñados y mantenidos por personas. Esas personas buscarán que los lugares físicos trasciendan y se conviertan en muestras visibles de sus ideas sociales y políticas. Gieryn (2000), de igual modo, defiende que los lugares son campos de batalla en los que los múltiples actores interesados lucharán por hacer prevalecer sus intereses particulares.

Como consecuencia de todo lo anterior, las definiciones de la autenticidad son muchas. Así, autores como Handler (1986), describen una experiencia cultural auténtica como la búsqueda por lo puro, prístino, genuino, intacto y tradicional.

4.8 AUTENTICIDAD EN LA EXPERIENCIA DE PEREGRINAJE

En muchos casos la propia experiencia de peregrinaje provoca una sensación en el peregrino de sentirse auténtico (Belhassen et al., 2008). Sin embargo, ese sentimiento de autenticidad no es algo intrínsecamente individual, ya que no puede considerarse independiente de los elementos físicos que conforman la ruta de peregrinación ni tampoco del contexto social en el que se produce. Así, para Wang (1999) lo que ejemplifica la naturaleza interpersonal de la autenticidad en la experiencia del peregrino es la actividad colectiva de un grupo de peregrinos que recorren juntos una ruta, pues según el autor la peregrinación es fundamentalmente una actividad grupal.

Además, se puede apuntar a dos aspectos que hacen especial y auténtica la experiencia de peregrinaje que están presentes en el trabajo de Turner (1969) que son: la liminalidad y la comunidad. De especial interés resulta la liminalidad, que se puede considerar como un estado transitorio, en el que el viajero abandona su lugar de origen, pero tampoco se encuentra en su destino. Este estado transitorio permite al viajero liberarse de cualquier condición social y le permite mostrarse más amable. Aunque Wang (1999) diferencia entre la autenticidad basada en objetos y la basada en actividades en la realidad es muy difícil separar totalmente estos dos conceptos. La sensación de autenticidad que tenga el turista dependerá de su experiencia con relación tanto a los aspectos tangibles (objetos) como a los intangibles (actividades) y esto se manifiesta de manera muy clara en las peregrinaciones a los lugares santos de las distintas religiones. El ejemplo presentado se centrará en la peregrinación cristiana a Tierra Santa.

La importancia de Tierra Santa para el cristianismo es obvia desde los inicios de esta religión y también desde sus inicios la búsqueda de autenticidad ha estado íntimamente ligada a las peregrinaciones a este lugar. Como ejemplo de lo comentado, encontramos los viajes de Helena de Constantinopla a algunos de los lugares claves del cristianismo para verificar su existencia y encontrar algunos de los principales símbolos de esta doctrina, véase la Vera Cruz. Esta actividad continúa y se extiende durante la Edad Media cuando se buscaba verificar la autenticidad de reliquias, ya que los fieles le conferían poderes sobrenaturales y esto animaba a muchos viajeros a iniciar una peregrinación a los lugares donde estas reliquias se custodiaban. En la actualidad la búsqueda de autenticidad en la experiencia continúa vigente, como se puede intuir en la ciudad de Nazaret, donde se integra la autenticidad basada en objetos y la basada en experiencias (Belhassen et al., 2008). De esta manera, al preguntar a los turistas acerca de cuáles son los momentos

cumbre del viaje se repiten en las respuestas los instantes en los que los turistas sentían una especial conexión con Jesús y su religión y tomaban especial importancia aspectos como la topografía, el clima o la localización, que ayudaron a trasladarse en el tiempo y conferir autenticidad al viaje. El sentido de autenticidad por tanto se produce por la fusión del espacio físico, la significación de los lugares y las acciones y experiencias personales.

4.9 THEOPLACITY

Con relación a lo anterior y de acuerdo con el trabajo de Belhasseh, Caton y Stewart (2008) se puede determinar que la búsqueda de experiencias auténticas en la visita a lugares santos está basada en la interrelación de 3 componentes: la ideología teopolítica subyacente a la peregrinación, los lugares visitados y las actividades llevadas a cabo por los peregrinos. La relación se puede entender de manera que las creencias y los lugares conforman el contexto social y físico respectivamente, que sirve como base para dar significado a las actividades turísticas y que a su vez el significado es lo que confiere autenticidad a las experiencias vividas. La relación recibe el nombre de *theoplacity*, buscando resaltar la combinación de aspectos socio religiosos y socioespaciales del concepto.

4.10 CREATIVIDAD Y TURISMO

La creatividad ha ido ganando cada vez más importancia en las sociedades modernas y una de sus consecuencias es la proliferación de las llamadas industrias creativas, entre las que se encuentra el turismo creativo. Este tipo de turismo nace como complemento, pero también como antítesis del turismo cultural de masas.

En primer lugar, se debería definir la creatividad, lo cual es algo realmente difícil por la enorme variedad de definiciones que pueden darse. De hecho, podríamos hablar de las 4 Ps de la creatividad (Rhodes, 1961):

La persona creativa (creative person)

El proceso creativo (creative process)

El producto creativo (creative product)

El entorno creativo (creative environment o creative press)

El turismo creativo necesita de la involucración de estos cuatro tipos de creatividad.

A lo largo de la historia, lo habitual fue destacar sobre todo a la persona creativa y el producto creativo (Amabile, 1996). En los últimos años esto ha cambiado y el foco pasa a estar en el contexto social y el entorno en el que se desarrolla la creatividad (Richards, 2011). Así, se considera que se ha producido un giro creativo que afecta a distintos ámbitos de la sociedad como la educación, la literatura, la arquitectura o la economía. Hay autores que incluso consideran que ese giro creativo ha ocurrido a partir del giro cultural que se había producido previamente y a partir del cual la cultura pierde parte de su capacidad explicativa (Richards y Wilson, 2007). Estos procesos en los que los conceptos de cultura y creatividad se vuelven difusos acaban provocando que la cultura y la creatividad detrás de la creación cultural acaben siendo instrumentalizadas con fines económicos y hay pocos sectores en los que este fenómeno se produzca con mayor nitidez que en el turismo.

Esta nueva era marcada por la creatividad ha traído consigo cambios que no solo se centran en la mayor integración de los productos creativos dentro de la oferta turística, sino que el turismo en sí mismo es un terreno donde los distintos territorios y entidades implicadas compiten con la creatividad como principal argumento.

4.11 LA UTILIDAD DE LA CREATIVIDAD

La creatividad encuentra su hueco con el auge de la “economía de las experiencias” en la que los proveedores usan esas experiencias para darle mayor valor a sus servicios (Pine y Gilmore, 1999; Poulsson y Kale, 2004). El turismo es un sector en el que este proceso se ha llevado a cabo con mayor ahínco, transformando los servicios turísticos tradicionales en “experiencias”. En relación con lo anterior también surge la economía simbólica, que se puede definir como “sistema complejo en el que las transacciones tienen como objetivo asignar y transferir valores simbólicos (por ejemplo, valores de actos, roles o incluso otros signos) a través de un medio semiótico emergente” (Lassègue et al., 2004). Las industrias creativas se han convertido en productoras de contenido simbólico a explotar por el turismo a medida que este también se ha convertido en parte de la economía simbólica (Gibson y Kong, 2005). Esta relación se puede expresar de la siguiente manera (Zukin, 1995, p. 83): “Las estrategias de remodelación del turismo son complejas representaciones del deseo y el cambio. Su elemento común es crear espacios culturales que unan turismo, consumo y estilo de vida”.

El interés del turismo por la creatividad está relacionado con la búsqueda de nuevas soluciones para aumentar el valor añadido del servicio (Pine y Gilmore, 1999). Esto también es aplicable al turismo cultural en el que el *overdevelopment* (sobredesarrollo), la reducción de ganancias y la falta de inversiones provocaron una pérdida de valor de muchos destinos turísticos (Russo, 2002) y que ha tratado de paliarse con el cambio del turismo cultural tradicional hacia estrategias creativas de desarrollo (D'Auria, 2009).

Además, se puede hablar de varias tendencias de consumo en las que podemos deducir la importancia que cobra la creatividad en el turismo entre las que podemos nombrar (Richards y Wilson, 2006):

- Insatisfacción con los modos de consumo contemporáneos.
- Desdibujamiento de los límites entre el trabajo y el ocio (ocio serio, trabajo como juego, estilo de vida emprendedora).
- Aumento del deseo por el autodesarrollo.
- Hambre de experiencias en el consumidor posmoderno.
- Construcción de narrativas, biografía e identidad.
- Atractivo de la creatividad como forma de expresión.

Muchas de estas tendencias parten del desarrollo de la sociedad posmoderna y postmaterialista en las que el consumo se ha convertido en una forma de afirmar la identidad y los estilos de vida (Richards, 2011). Así, muchas personas buscan diferenciarse a partir del valor simbólico que tienen sus objetos de consumo. Esta tendencia no solo se restringe a los consumidores individualmente, sino que los lugares también tratan de distinguirse a través de su identidad de consumo o bien a través de la reconstrucción de los lugares como centros de consumo usando la cultura y los recursos creativos (Crewe y Beverstock, 1998).

De esta manera, los recursos creativos son cada vez más usados para crear identidades y conferir a las regiones o ciudades un elemento diferenciador sobre la competencia en un mercado muy saturado (Richards, 2011). Además, es importante destacar como la importancia de los elementos culturales intangibles es cada vez mayor, pues permiten competir a aquellos lugares que no tienen un gran patrimonio cultural material. Este cambio de importancia del patrimonio cultural material/inmaterial forma parte de un cambio más grande que se está produciendo en la naturaleza de la competitividad de los destinos turísticos. A mayor escala está sucediendo un proceso de sustitución de las ventajas comparativas por las competitivas. Las ventajas comparativas se basaban sobre todo en el patrimonio cultural, mientras que las ventajas competitivas parten de la

creatividad y el marketing desarrollado por el destino. Esto se puede traducir como que el éxito de un destino pasa por tener la capacidad de conferir al patrimonio del que dispone un mayor valor simbólico.

5 RESULTADOS I. EL CAMINO DE SANTIAGO COMO MARCA TERRITORIAL MULTIACTOR

El Camino de Santiago se ha ido conformando como una marca a lo largo de muchos años. En este apartado vamos a hacer un estudio acerca del papel de las instituciones públicas de distintos niveles para la conformación de la imagen de marca del Camino de Santiago tal y como la conocemos hoy.

Se partirá desde una perspectiva internacional, luego se estudiarán las acciones llevadas a cabo a nivel nacional, regional (autonómico) y local (realizando un estudio tanto para las ciudades por las que pasa el Camino como para localidades pequeñas). En este apartado el foco estará puesto especialmente en el Camino Francés y a ello se debe la selección de los lugares objeto de estudio.

Nivel internacional

El Camino de Santiago se ha convertido en una marca reconocida internacionalmente.

A nivel internacional hay que destacar en primer lugar a la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). Desde el año 1993 esta organización incluyó en su Lista del Patrimonio Mundial al “Camino de Santiago de Compostela”. Actualmente gozan del estatus de Patrimonio de la Humanidad el Camino Francés y los Caminos del Norte, incluyendo 4 itinerarios: el Camino costero, el Camino interior del País Vasco y La Rioja, el Camino de Liébana y el Camino primitivo.

En un estudio realizado por la consultora PwC (2007) para estudiar el impacto generado en aquellos lugares nombrados Patrimonio de la Humanidad se recogían los siguientes beneficios:

-Mejora de la colaboración entre las instituciones encargadas de mantener el Patrimonio. De esto también deriva una mejora tanto para los residentes como para los visitantes, ya que la gestión de los espacios públicos se optimiza.

-Aumento de la inversión en el lugar. La consideración de Patrimonio de la Humanidad hace que el sitio sea más atractivo para la inversión pública y privada de la que también se beneficiarán residentes y visitantes.

-Conservación: como es lógico, se hace un mayor hincapié en el mantenimiento del Patrimonio, lo que desemboca en mejoras en el desarrollo local.

-Turismo: especialmente en aquellos lugares que puedan ser menos conocidos, ser Patrimonio de la Humanidad supone una ventaja competitiva muy importante sobre otros

destinos, que en muchos casos hará aumentar la actividad económica de la zona beneficiando a los negocios y población local.

-Regeneración de la zona: el aumento de la inversión y la actividad económica provoca una revitalización de la zona donde se sitúa el Patrimonio de la Humanidad.

-Orgullo ciudadano: generalmente los habitantes de la zona del Patrimonio de la Humanidad aumentan la confianza en su territorio, ya que su calidad de vida aumenta.

-Capital social: en aquellos lugares en los que hay Patrimonio de la Humanidad, se produce un aumento de la interacción y cohesión social.

Entonces, que haya un Patrimonio de la Humanidad en una determinada localización no solo supone la evidente mejora en la notoriedad de marca de un lugar, sino que derivado de ese nombramiento se produce un cambio global alrededor de esos lugares que se puede observar en la mejora de las condiciones materiales iniciales derivada de un aumento de la inversión, las mejoras en la gestión de esos espacios protegidos, el aumento de la actividad económica o en una mayor cohesión, integración y educación de la población local.

A nivel internacional el Camino de Santiago, además de ser Patrimonio de la Humanidad, desde 1987 cuenta con el distintivo de ser Itinerario Cultural del Consejo de Europa, siendo el primero en recibir tal distinción. El propio Consejo de Europa desgana algunos de los beneficios que tiene contar con este reconocimiento:

-Visibilidad: formar parte de la red de Itinerarios culturales supone aprovecharse de toda la comunicación que haga el Consejo de Europa al respecto.

Probablemente, en el caso concreto del Camino de Santiago, al tener tanta notoriedad esto no sea tan relevante. Con todo, asociar tu nombre a una iniciativa que nace para proteger el patrimonio y la cultura europeas, además de representar valores tales como derechos humanos o democracia, siempre es algo positivo.

-Capacitación: aquellos responsables de las rutas y demás actores implicados tienen la posibilidad de formarse en encuentros anuales organizados por el Consejo de Europa.

-Apoyo institucional: la pertenencia a esta red facilita que los responsables de las distintas rutas puedan establecer contacto con los responsables políticos a nivel local, regional e incluso nacional a través de los correspondientes ministerios de cultura y turismo. Ello sirve para que exista una colaboración más estrecha entre las entidades públicas y los

stakeholders privados que tiene como fin proteger el Patrimonio y promocionarlo de manera más efectiva.

-Networking: existen mecanismos de colaboración entre los distintos itinerarios culturales. Además, se pone a disposición de los miembros de la red a un conjunto de expertos en gestión patrimonial, turismo, investigación o promoción de turismo cultural.

-Acceso a financiación: en los últimos años se han repartido 17 millones de euros entre las distintas rutas. El objetivo de estos fondos es que sean repartidos entre los distintos actores implicados en el Camino a nivel local y regional.

-Sostenibilidad: los itinerarios culturales siguen las indicaciones de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Así, se busca apoyar el desarrollo local, la lucha contra el cambio climático o el consumo responsable. En la actualidad, la sostenibilidad pasa por ser un reclamo muy importante para aquellos visitantes especialmente concienciados con el medio ambiente.

-Fomento del turismo cultural: los itinerarios culturales permiten dar a los turistas alternativas de turismo cultural que están alejadas de los centros turísticos más conocidos, dando visibilidad y generando actividad económica en zonas menos explotadas económicamente, especialmente en el entorno rural, por donde discurre el 90% de los Itinerarios culturales.

-Generación de comunidad: se promueve la colaboración de músicos locales, artistas, escritores, cineastas, diseñadores, arquitectos, artesanos y organizadores de festivales, de manera que a través de los Itinerarios culturales se creen sinergias entre los representantes de la cultura local.

-Investigación: uno de los requisitos para establecerse como Itinerario cultural de la Unión Europea es crear un comité dedicado a la investigación académica acerca de los distintos aspectos que rodean a la ruta. La creación de material académico de calidad constituye un paso en la consolidación de las rutas, pues asegura a los gestores de los Itinerarios culturales nuevo conocimiento con el que mejorar la oferta turística o crear nuevos reclamos para los visitantes.

-Certificaciones de calidad: para obtener el reconocimiento de Itinerario cultural del Consejo de Europa es necesario superar un exhaustivo proceso que culmina con la obtención de la certificación. Esta certificación puede suponer una ventaja competitiva para una ruta, ya que una institución de prestigio refrenda los niveles de calidad de esta.

Además, hay que destacar la proyección internacional que tienen las iniciativas conjuntas que se realizan con el otro camino de peregrinación que ha sido reconocido como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, el Kumano Kodo de Japón. El hermanamiento con el Kumano Kodo se remonta hasta el año 1998, 6 años antes de que el camino japonés fuese nombrado Patrimonio de la Humanidad. En el año 2016 se crearía la figura del Dual Pilgrim, una credencial para aquellos peregrinos que hayan recorrido los dos caminos.

De manera similar, existe un certificado de recorrido mutuo del Camino de Santiago y el Camino de Jeju o Camino Jeju Olle. Este camino discurre por la isla volcánica de Jeju, en Corea del Sur, y lleva en marcha desde el año 2007, algunos años después de que su impulsora, Suh Myeung-Sook realizase el Camino de Santiago y decidiese crear una ruta basándose en él en su país.

Para el Camino de Santiago es importante tener repercusión más allá de nuestras fronteras para lograr la internacionalización del destino y la difusión de la cultura jacobea.

Nivel nacional

España es uno de los principales destinos vacacionales del mundo con una oferta turística muy amplia.

En la web de Turespaña definen 8 categorías turísticas: Arte y cultura, costas y playas, turismo urbano, naturaleza, gastronomía y enología, deporte y aventura, compras y rutas (Turespaña, s. f.)

El Camino de Santiago podríamos considerar que es transversal a la mayoría de estas categorías, pero por practicidad evidentemente queda englobado en rutas.

Dentro de esta categoría de rutas se convierte en la referencia fundamental por ser la más importante, más conocida y con mayor proyección hacia el exterior. Esta importancia se ve reflejada en la consideración especial que recibe el Camino de Santiago dentro de la clasificación de experiencias que ofrece Turespaña en un mapa interactivo, donde de manera más acertada, el Camino de Santiago es considerado una categoría como tal, diferenciado de “Excursiones y rutas” y adecuándose más a la idea del Camino de Santiago como experiencia holística.

Sin embargo, considero que el Camino de Santiago es tan complejo, con innumerables rutas distintas que pasan múltiples territorios, que para los gestores del turismo nacional resulta difícil promocionarlo, ya que no es un destino concreto como tal. Por ello, la

comunicación usa la ciudad de Santiago de Compostela, con su Casco Histórico y su Catedral como símbolos del final del Camino y en lo que respecta a las rutas como tal, se realiza una comunicación a nivel global incidiendo en el Camino Francés, el del Norte y el Camino Primitivo, es decir, aquellos que son Patrimonio de la Humanidad.

Desde un prisma nacional el Camino de Santiago constituye una oportunidad de oro para la imagen turística de España. Frente al turismo de sol y playa masificado, el Camino de Santiago ofrece una experiencia distinta. Constituye por sí mismo una forma de disfrutar de una parte menos conocida de España que también debe ser promocionada.

Nivel regional

En el Camino de Santiago el esfuerzo de promoción y atracción de visitantes recae en gran medida en las comunidades autónomas. En este caso vamos a estudiar 4 Comunidades autónomas por las que pasa el Camino Francés, en concreto: Navarra, La Rioja, Castilla y León y Galicia.

Navarra

Navarra se presenta como la puerta de entrada del Camino a España. Además, muchos peregrinos inician la ruta en Roncesvalles, convirtiéndose este en un punto clave de la ruta jacobea. Por otro lado, es Pamplona la primera ciudad española que visita el peregrino que llega a España. Navarra apuesta por enriquecer la experiencia del peregrino con la promoción de otras actividades que puede realizar durante su viaje. Entre estas actividades se encuentran disfrutar de la gastronomía, visitar monumentos o visitas guiadas. De esta manera, en el informe turístico que sirve para dar a conocer a Navarra al peregrino, la gastronomía toma un papel muy relevante bajo el título de “Buena mesa, buen camino”.

Por otro lado, Navarra sabiendo que está muy lejos de Santiago de Compostela y que muchos peregrinos no disponen del tiempo o la condición física necesaria para caminar durante tantos días, adopta una estrategia muy interesante para que algunos de estos potenciales visitantes que en primera instancia rechacen pasar por Navarra sí lo hagan. Para ello, animan a los peregrinos a realizar solamente un tramo del camino durante unos pocos días, aquel que va desde Roncesvalles hasta Viana, completando el trayecto que discurre por territorio navarro. Como se comentará más adelante esto puede acabar creando conflictos entre los distintos territorios implicados.

Además, desde las instituciones públicas dentro de la campaña genérica “Navarra, Otro Turismo”, se lleva a cabo la promoción a nivel nacional e internacional del Camino en ferias, jornadas, eventos, fam trips y press trips bajo el lema “Iníciate en el Camino”.

La Rioja

En La Rioja la promoción del Camino de Santiago probablemente sea menor que en otras comunidades autónomas. En la campaña lanzada para promocionar el turismo en la región por parte del Gobierno de La Rioja denominado “Eso que sientes es La Rioja”, el Camino de Santiago tiene una importancia menor, centrándose los diferentes spots de manera principal en las tradiciones y la riqueza cultural y paisajística de la región.

Sin embargo, en La Rioja sí podemos observar un fenómeno bastante común, que es la promoción de variantes del Camino para integrar a conjuntos monumentales de importancia dentro del Camino de Santiago y aumentar el flujo de visitantes hacia ellos. En este caso en La Rioja existe la variante de San Millán de la Cogolla, que permite pasar por el Monasterio de Yuso, Patrimonio de la Humanidad y considerado como cuna del castellano y el Monasterio de Suso también declarado Patrimonio de la Humanidad en el año 1997.

Asimismo, en La Rioja el Camino de Santiago está integrado dentro de la Red de Itinerarios Verdes. Con esto se busca poner en valor el Camino como corredor ecológico. Para este fin se han acometido medidas con el objetivo de mejorar la flora y la fauna allá por donde pasa el Camino, para lograr mostrar al visitante la riqueza cultural, patrimonial y natural de la región respetando el medio ambiente.

Este tipo de iniciativas para mejorar el entorno del Camino son importantes y necesarias, especialmente en aquellas regiones con una menor notoriedad y que pueden servir para diferenciarse de los demás territorios por los que discurre el Camino, así como también para atraer a visitantes fuertemente concienciados con el medio ambiente.

Castilla y León

La extensión de Castilla y León es una de las causas de la cantidad de Caminos de Santiago que discurren por ella, y es que más allá del Camino Francés, la ruta más importante, en Castilla y León existen muchos otros divididos en dos categorías. Los Caminos históricos y los Caminos tradicionales. Los Caminos históricos son Vía de la Plata, el Portugués de la Vía de la Plata, el Mozárabe-Sanabrés, el de la Vía de Bayona,

el Vadiniense-Lebaniego, el del Salvador y el de Besaya mientras que los históricos son el de Madrid, de Levante-Sureste, de la Lana y Real de Invierno.

Sin embargo, en el Plan estratégico de turismo de Castilla y León para el periodo 2019-2023, se indica que, la labor promocional a nivel internacional se centrará fundamentalmente en el Camino Francés, seguramente por ser el más conocido fuera de España y el más importante históricamente. En el Plan también se recoge algo que se ha comentado con anterioridad para la Comunidad Navarra y es la asociación de Camino de Santiago con la gastronomía, promocionando una ruta que vincula cada localidad por la que pasa el Camino con los productos más representativos de la zona.

Así, en Castilla y León podríamos inferir que se lleva a cabo una estrategia doble. Por una parte, a nivel internacional se busca promocionar el Camino Francés, ya que es el que cuenta con más notoriedad, mientras que a nivel nacional e incluso dentro de la propia región se busca promocionar otros caminos que también dinamicen cultural y económicamente zonas con menor tradición jacobea.

Al mismo tiempo, es interesante destacar que a nivel regional se busca atraer al mayor número de peregrinos a la región, pero que dentro de la Comunidad las distintas provincias y comarcas compiten entre sí por atraer a esos peregrinos a las rutas que por ellas pasan. Se produce así un curioso fenómeno que también veremos como ocurre entre Comunidades y es que las localidades por las que pasa el Camino cooperan para promocionar el Camino y ofrecer la mejor experiencia al visitante, pero también compiten por atraerlo en detrimento de otras de la misma Comunidad.

Galicia

Evidentemente para la Xunta de Galicia la importancia del Camino de Santiago es mayor que para cualquier otra Comunidad autónoma. Desde hace muchos años el Camino de Santiago es el punto central sobre el que gira la estrategia turística de la Comunidad.

En el caso de Galicia también existen múltiples Caminos distintos. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurría en Castilla y León donde se le daba mayor importancia al Camino Francés, en Galicia, al ser el lugar donde convergen todas las rutas, no es necesario centrar la comunicación en uno solo.

Especialmente durante los años Xacobeo se realiza una intensa campaña promocional donde el Camino de Santiago y todo lo que le rodea es el medio a través del cual se vende la imagen de Galicia al exterior.

Además, tal y como se recoge en el Plan Director de los Caminos de Santiago en Galicia 2022-2027 se busca poner en valor el patrimonio natural y cultural, tanto material como inmaterial de aquellos lugares por los que pasan las rutas jacobeanas. A este respecto se busca promocionar los Bienes de Interés Cultural (BIC), los árboles y las formaciones singulares que jalonan el Camino, así como eventos de interés turístico autonómico, nacional e internacional.

Ciudades

Pamplona

La ciudad de Pamplona, en Navarra, es la primera ciudad de importancia del Camino de Santiago en España. La propia ciudad evidentemente lo utiliza en su posicionamiento, bajo el lema “Pamplona, la primera en el Camino”. La principal atracción relacionada con el Camino en la capital navarra es Ultreia, el Centro de Acogida al Peregrino e Interpretación del Camino de Santiago. En este centro el visitante puede aprender acerca de la importancia histórica que el Camino de Santiago ha tenido para su ciudad.

Además, desde las instituciones de la ciudad ofrecen una visita virtual por los lugares más emblemáticos del Camino de Santiago a su paso por la localidad como la Catedral o el Convento de Santo Domingo.

Logroño

Siguiendo el Camino Francés, la siguiente ciudad que nos encontramos es Logroño, en La Rioja. Las autoridades de esta ciudad han liderado un proyecto de transformación digital del Camino de Santiago. El proyecto, denominado Sistema de Inteligencia Urbana del Camino de Santiago, y en el que también participaron Burgos, León y Pamplona busca mejorar la obtención de datos sobre los peregrinos que están realizando el Camino. El objetivo principal del proyecto es mejorar la gestión de los distintos espacios que el turista visita para optimizar la experiencia del viajero.

Burgos

Para la ciudad del Arlanzón el Camino de Santiago es uno de los principales pilares turísticos presentando el tramo que pasa por la ciudad como una de las etapas urbanas más interesantes del camino.

Desde la web de Turismo del Ayuntamiento de Burgos invita al visitante a conocer su ciudad a través del recorrido que sigue el Camino de Santiago por la urbe. De esta manera,

el visitante podrá conocer la Plaza de San Juan, el Arco de San Juan, la iglesia de San Gil, la calle Fernán González, el Puente Malatos y el Hospital del Rey.

Burgos además ofrece 3 Patrimonios de la Humanidad. Por un lado, el Camino Francés que la atraviesa, por otro la Catedral de Burgos, que es el símbolo de la ciudad y por último, la propia ciudad es considerada desde el año 2015 como Ciudad Creativa por la UNESCO, en concreto Ciudad creativa de la Gastronomía. Estos 3 factores se retroalimentan y contribuyen a crear una imagen muy positiva de cara al visitante.

León

Desde la plataforma de turismo del Ayuntamiento de León presentan el Camino de Santiago como “Museo al aire libre”. Al igual que ocurría con la ciudad de Burgos, en la ciudad de León se ofrece al visitante una ruta por la ciudad pasando por algunos de los lugares más representativos de la misma usando como referencia el Camino de Santiago. Así, se establecen 14 hitos o puntos de referencia: Iglesia de San Pedro, Iglesia de Santa Ana, Puerta Moneda, Iglesia del Mercado, Calle de la Rúa, Iglesia de San Marcelo, Calle Ancha, la Catedral, el Barrio Romántico, la Basílica de San Isidoro, la Calle Renueva, la Avenida Suero de Quiñones, el Parador de San Marcos y la Avenida Quevedo.

Como ocurre en otras ciudades el Camino de Santiago es una forma a través de la cual la ciudad puede mostrar al visitante su historia, su patrimonio histórico y cultural.

Santiago de Compostela

Resulta una obviedad hablar de la importancia que el Camino de Santiago tiene para esta ciudad. Camino y ciudad han recorrido de la mano siglos de historia, desarrollándose de manera simultánea. Hoy en día es difícil no hablar de algo en Santiago de Compostela que no tenga relación directa o indirecta con el Camino.

La notoriedad de la ciudad por ser punto final del Camino es muy elevada, sumando además el hecho de que el Centro histórico, en el que está incluida la Plaza del Obradoiro y la Catedral, es Patrimonio de la Humanidad desde el año 1985.

Además, Santiago de Compostela se presenta como “ciudad creativa”. La relación de Santiago con la cultura se vio perfectamente reflejada en el año 2000, cuando la capital gallega fue nombrada Capital Europea de la Cultura.

Uno de los principales pilares sobre las que se asienta la concepción de Santiago como ciudad íntimamente ligada a la cultura es la Universidad de Santiago de Compostela, que con más de 5 siglos de historia forma parte indispensable de la esencia de la ciudad.

El programa cultural que se desarrolla allí se lleva a cabo tanto en grandes espacios como en pequeños recintos alternativos. Entre los lugares más representativos de la escena cultural compostelana podemos nombrar al Teatro Principal, el Salón Teatro, el Museo do Pobo Galego, el Centro Galego de Arte Contemporánea o el Auditorio de Galicia. A estos hay que sumarle espacios como la Cidade da Cultura de Galicia, el Museo das peregrinacións o la Casa do cabildo.

Además, los residentes y visitantes pueden disfrutar de distintos eventos a lo largo de todo el año: festivales de cine como Cineuropa, Curtocircuíto o Festival Internacional de Cine Euroárabe “Amal”, eventos musicales como Vía Stellae, Festival de Músicas Contemplativas o el Festival Internacional Peregrinos Musicales. También existen propuestas dirigidas a un público infantil como el Festival Internacional de Títeres “Galicreques”.

Pueblos

Roncesvalles

La localidad de Roncesvalles está íntimamente ligada al Camino de Santiago.

La fama de Roncesvalles, más allá de la legendaria batalla de Roncesvalles librada por el ejército de Carlomagno, se debe a que marca el inicio de la peregrinación a Santiago para muchos peregrinos, sirviendo también como entrada a España para los peregrinos que llegan de otros países europeos desde St. Jean-Pied-de-Port.

Esta relación entre Roncesvalles y el Camino se deja ver en las manifestaciones arquitectónicas más importantes de la zona, con edificios religiosos importantes como la Colegiata de Santa María de Roncesvalles, donde se imparte la Bendición al peregrino o la capilla de Santiago, que se dice que guiaba a los peregrinos en los días de tormenta gracias al toque de sus campanas.

Otras construcciones como la Capilla del Espíritu Santo o la Capilla de San Agustín convierten a la localidad navarra en un lugar cargado de espiritualidad.

Santo Domingo de la Calzada

Santo Domingo de la Calzada nace y se desarrolla a partir del Camino de Santiago. La villa fue fundada por Domingo García, que sería posteriormente canonizado. Este religioso construyó en lo que hoy es la localidad un puente sobre el río Oja para facilitar su vado a los peregrinos, además de construir un Hospital para su descanso.

En la web de turismo del municipio se deja claro el origen de la localidad vinculado a la ruta jacobea diciendo de Santo Domingo de la Calzada: “Antes de ser pueblo fuimos camino. Una ciudad nacida para ser descanso del viajero”. La actividad económica provocada por el Camino de Santiago provocó el crecimiento del lugar, que hoy ofrece al peregrino una amplia oferta de arquitectura religiosa y civil que convierte a la localidad en un enclave de referencia en el Camino Francés. Entre estos edificios destacan la Catedral, la Casa de la Cofradía del Santo, convertida en albergue para los peregrinos o el Antiguo Hospital, reconvertido en Parador Nacional.

Villafranca del Bierzo

Al igual que ocurría en los casos anteriores, la villa de Villafranca del Bierzo tiene una historia muy vinculada al Camino de Santiago. La historia de la villa está ligada a los francos que se asentaron en la zona siguiendo el Camino de Santiago y a los hospitales que se fueron creando para atención de los peregrinos, muchos de los cuales hoy en día han desaparecido, como el Hospital de San Roque o el Hospital de San Juan, aunque otros como el Hospital de Santiago siguen en pie.

Por otro lado, tal y como sucede en otras localidades cuya historia está muy marcada por la ruta jacobea, hay mucha presencia de edificios religiosos como la iglesia de San Juan o el Convento de San Francisco y especialmente la Colegiata de Santa María, construida sobre un monasterio cluniacense donde se daba acogida a los peregrinos. Además, en Villafranca del Bierzo está situada la Iglesia de Santiago Apóstol, que cuenta con el privilegio de ser un templo en el que los peregrinos que por motivos de salud no puedan llegar hasta Santiago de Compostela puedan obtener allí la indulgencia plenaria.

Al igual que sucedía en Santo Domingo de la Calzada, el patrimonio religioso está acompañado de notables muestras de arquitectura civil como el castillo-palacio de los Marqueses de Villafranca del Bierzo.

Sarria

Esta localidad de la provincia de Lugo goza de especial notoriedad por ser el lugar desde el que muchos peregrinos comienzan el camino de Santiago. A 114 kilómetros (los peregrinos deben recorrer como mínimo 100 kilómetros para obtener la Compostelana) de Santiago de Compostela se presenta así: “Sarria quiere ser el Km. 0 en tu camino”.

Aunque su historia se remonta a muchos siglos atrás, la llegada del Camino de Santiago provoca un auge económico en la villa que trae consigo nuevas gentes y la construcción de edificios civiles y religiosos.

En la villa se encuentra el conjunto escultórico “Homenaje al peregrino”, el Ponte da Áspera, de origen medieval y construido expresamente para los peregrinos que continuaban su camino hacia Portomarín o el Monasterio de La Magdalena, fundado en el siglo XII por frailes peregrinos procedentes de Italia y que hoy funciona como albergue.

Reflexión conjunta

La complejidad y multitud de actores implicados en el Camino de Santiago hace que a pesar de que se puedan plantear estrategias comunes, las formas de aplicación sean muy heterogéneas. Dentro de los entes públicos implicados quizás el de mayor importancia sea el de las autonomías. Esto cuenta con aspectos positivos y negativos.

Por un lado, las comunidades conocen mejor su territorio y serán capaces de comunicar mejor sus factores de diferenciación sobre los demás territorios. Además, al ser varias autonomías hay una mayor variedad de propuestas de las que habría si la comunicación y las acciones en relación con el Camino estuviesen más centralizadas. De igual manera, las regiones compiten por ofrecer la mejor experiencia posible a los turistas, lo que debe implicar una mejora en el servicio.

Por el lado negativo, la heterogeneidad de formas de promocionar el Camino de Santiago en los territorios, sobre todo de cara al turista internacional, puede dar una imagen de descoordinación. Las regiones implicadas tienen la necesidad de trabajar conjuntamente, pero al mismo tiempo compiten entre ellas por atraer visitantes, lo que en último término dificulta la puesta en marcha de proyectos o planes conjuntos.

La única Comunidad que seguro va a verse beneficiada de la afluencia de peregrinos es Galicia como punto final del Camino y esto incluso necesita ser matizado. La iniciativa comentada de Navarra de ofrecer a los visitantes recorrer solamente las etapas que discurren por su Comunidad para aquellos peregrinos que no puedan realizarlo entero va encaminada a lograr que aquellas personas que quieran disfrutar de la experiencia del Camino, pero no tienen tiempo para realizarlo completo, lo hagan en Navarra en detrimento de otras comunidades y especialmente Galicia.

Hay que recordar que la distancia mínima a recorrer para lograr la Compostelana es de 100 kilómetros, que por la situación de Santiago de Compostela pueden hacerse íntegramente en Galicia siguiendo cualquier Camino (Francés, Vía de la Plata,

Portugués,...), de esta manera no será de extrañar que haya otras comunidades que vayan a tratar de proponer experiencias como la de Navarra, donde los 100 km se recorren en su Comunidad, aunque no se pueda obtener la Compostelana, que podría ser sustituida por otra certificación que permita al peregrino obtener una recompensa que tangibilice la experiencia y el esfuerzo realizado.

Esta rivalidad entre las distintas administraciones que buscan lograr cifras récord de visitantes sin ponderar las consecuencias y sin respetar los valores tradicionales del Camino puede tener consecuencias graves. Así se expresaba Miguel Pérez Cabezas (Presidente de Camino Francés Federación):

“El Camino es un fenómeno único en el mundo que hunde sus raíces en una historia milenaria, pero que está a punto de convertirse en una mera marca de atracción turística, con un denodado esfuerzo de las instituciones para conseguirlo”.

Entrevista para la Fundación Jacobea (2023)

Mayor competencia si cabe se produce entre los diferentes Caminos. En este caso nos hemos centrado en el Camino Francés, pero hay otros que también son importantes. Así, los Caminos, aunque todos bajo la marca de Camino de Santiago, compiten por atraer peregrinos. En mi opinión, es obvio que el Camino Francés y aquellos otros nombrados Patrimonio de la Humanidad tienen una ventaja comparativa en relación con los demás. Sin embargo, la fortaleza puede tornarse en debilidad en cuanto los peregrinos busquen rutas menos masificadas o conocidas. Además, la diferenciación es muy complicada, ya que los reclamos de las diferentes rutas seguramente sean parecidos en cuanto que pueden ofrecer al visitante un gran patrimonio natural, histórico o cultural, aunque es cierto que actualmente el Camino Francés cuenta con una infraestructura y una oferta de servicios mayor que los demás.

Ángel Luis Barreda, presidente de honor del Camino Francés Federación, resumía su postura acerca de este tema haciendo referencia también al papel de las instituciones públicas:

“La aparición de otros caminos sin orden ni concierto, que la propia Junta ha incentivado, ha ido en perjuicio del Camino francés, que se ha visto seriamente perjudicado, y además la Junta no ha realizado promoción específica del camino francés en los últimos años”

(Fundos Fundación, 2023)

En términos igualmente críticos se manifestaba el presidente de la AMCS en 2018:

“Todo el mundo quiere tener un camino, aunque no esté señalizado, su tradición sea dudosa o la infraestructura no exista”

(Gantes, 2018)

Desde las instituciones se debería lograr una coexistencia pacífica de los distintos caminos. Es evidente que la situación a nivel de mercado es complicada pero los responsables de las diferentes rutas deben comprender que a pesar de dirigirse en la mayoría de los casos a un público similar no son puramente competidoras. De hecho, se produce la típica situación en los ecosistemas de servicio en que dos actores que en principio son competidores deben cambiar su paradigma y centrarse en la colaboración entre ellos.

Es tremendamente positivo que, en cada caso, se quiera ofrecer el mejor servicio posible al peregrino, pero considero un error centrar la comunicación en el debate de qué camino o ruta es mejor que otra ya que al hacerlo, de manera directa o indirecta se están comunicando a los potenciales visitantes los aspectos negativos de otras rutas. A corto plazo puede resultar positiva una estrategia agresiva, pero a medio y largo plazo la marca Camino de Santiago verá su imagen perjudicada, y por extensión todas las rutas que lo componen también, lo que hará que caiga la reputación global del destino.

En otro orden de cosas, es importante destacar que, en el mosaico de ciudades, pero sobre todo localidades de la ruta jacobea, existe una relación recíproca entre esas localidades y el Camino de Santiago. Los territorios “entregan” al Camino de Santiago su patrimonio cultural, histórico y natural confiriéndole su esencia y permitiendo disfrutar al peregrino de una experiencia única, sin embargo, al mismo tiempo el Camino de Santiago también forma parte indisoluble de la identidad de estos lugares, especialmente se puede ver este fenómeno en localidades como Roncesvalles o Santo Domingo de la Calzada. Este hecho refuerza más todavía si cabe la necesidad de proteger el patrimonio que enriquece los lugares y que los hace merecedores de ser visitados, pues son tan parte del Camino como las carreteras o senderos por los que este discurre.

Por otro lado, los distintos niveles que se han explicado no deben entenderse como compartimentos estancos aislados unos de otros, pues existe una influencia mutua entre los diferentes niveles.

A nivel internacional, especialmente la UNESCO, controla todas las actuaciones que se vayan a realizar en el entorno del Patrimonio de la Humanidad, de manera que cualquier modificación en el paisaje o en el entorno urbano estará limitada a riesgo de perder el estatus de Patrimonio de la Humanidad.

A nivel nacional Turespaña decide el lugar que le va a corresponder al Camino de Santiago dentro de la estrategia turística global del país. Turespaña tiene una página especialmente dedicada al Camino Francés (<https://www.spain.info/es/camino-santiago/camino-frances-santiago/>), donde podremos ver cómo se ofrece una pequeña reseña de lo que hay que ver en cada Comunidad, pero siempre mostrando el vínculo hacia las páginas webs de las respectivas autonomías donde encontrar más información acerca del Camino Francés que pasa por ellas. Además, existen hiperenlaces para aquellas localidades que disponen de un espacio en la web de Turespaña como puede suceder con Sahagún o Villafranca del Bierzo.

Que la persona que está viendo la web tenga que ir a las páginas de las distintas Comunidades para verdaderamente obtener información completa produce una situación indeseable pues la forma de presentar esa información en las diferentes páginas es distinta, obligando al usuario a un esfuerzo extra, además hay mucho contenido repetido en relación con, por ejemplo, consejos para peregrinos.

Asimismo, la diferencia de la calidad en el fondo y la forma de los contenidos presentados entre los diferentes actores implicados puede suponer un problema para el conjunto como sucede si se comparan las webs de Galicia y Castilla y León relativas al Camino Francés. La web gallega, que explica paso a paso todas las etapas permite al peregrino contar con toda la información necesaria para planificar su viaje. Incluso, se ofrece acceso a los datos tramo a tramo, donde se puede encontrar la dificultad, longitud y duración estimada de cada uno, sumado además a una pequeña descripción que guía al peregrino por la ruta, indicando aquellos elementos más relevantes del Camino.

Por el otro lado está la web dedicada al Camino Francés de la Junta de Castilla y León donde Turespaña nos anima a buscar más información no parece estar demasiado actualizada ni en términos de diseño ni de contenidos.

Este tipo de aspectos, relacionados con la descoordinación entre administraciones deberían ser reparados ya que la imagen global del Camino de Santiago se ve dañada si alguna de las partes implicadas no realiza su trabajo de manera correcta como ocurre en este caso con la Comunidad de Castilla y León.

Para concluir este capítulo, en la página siguiente se muestra en una figura de manera resumida el papel de cada actor en la construcción de la marca multinivel.

Además, también se ha realizado una Brand Wheel, para estudiar la forma en la Comunidad autónoma gallega comunica la marca del Camino de Santiago, basándose en la campaña de la Xunta de Galicia titulada “Galicia invita al mundo a caminar” que se desarrolló en el año 2021.

En esa figura se tratan de recoger los aspectos fundamentales de la marca. Aunque se haya hecho en base a una campaña de la Xunta de Galicia, la mayoría de los aspectos se podrían extrapolar al Camino de Santiago en cualquiera de los otros territorios, ya que son aspectos comunes a toda la ruta jacobea, por lo que puede servir para resumir todas las propuestas que las diferentes administraciones hacen para promocionar el Camino.

Figura 5.1. El Camino de Santiago como marca territorial multinivel

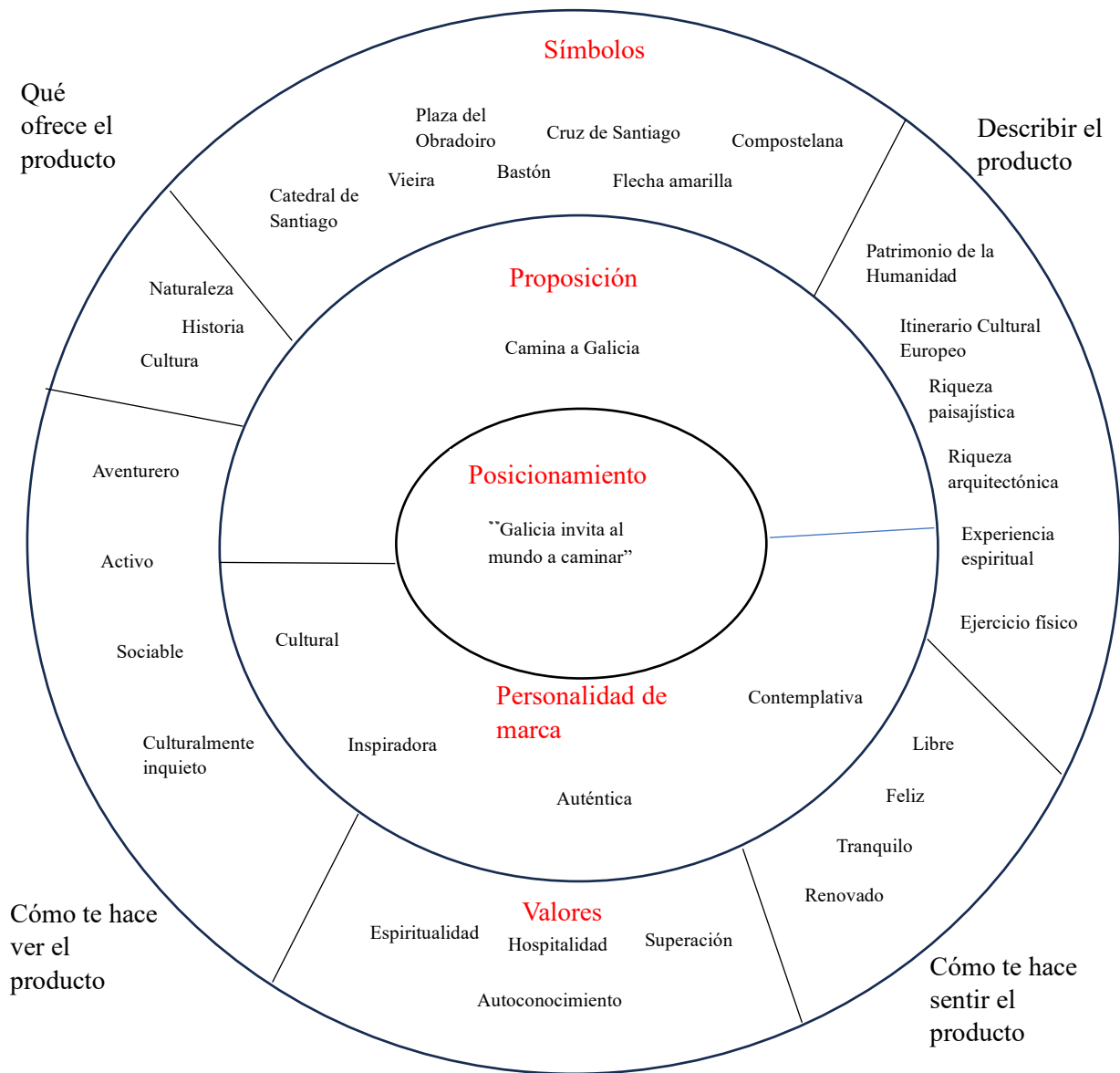
- Nivel Internacional** La UNESCO designa a Camino de Santiago(España) y Kumano Kodo (Japón), los dos únicos caminos espirituales reconocidos como Patrimonio de la Humanidad
- Nivel nacional** El Gobierno de España, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en especial Turespaña, consideran el Camino de Santiago como un eje de turístico y cultura de España
- Nivel regional** Varias comunidades autónomas gestionan las infraestructuras y oferta turística del camino de Santiago : Camino Francés -Navarra. La Rioja, Castilla y León, Galicia; Camino del Norte -País Vasco, Cantabria, Asturias y Galicia

- Nivel local:** Varias ciudades- Pamplona, Logroño, Burgos, León, Santiago de Compostela- y multitud de pequeños municipios -Roncesvalles, Santo Domingo de la Calzada, Astorga, Villafranca del Bierzo, Sarria, etc.



Fuente: Elaboración propia en colaboración con Prof. Norberto Muñiz Martínez

Figura 5.2. Brand Wheel del Camino de Santiago



6 RESULTADOS II. ECOSISTEMA DE SERVICIO DEL CAMINO DE SANTIAGO

En este apartado se van a comentar algunos de los actores principales del ecosistema de servicio del Camino de Santiago, diferenciando entre service providers y service users.

6.1 SERVICE PROVIDERS

Organismos públicos e instituciones internacionales

En este nivel es necesario tener en cuenta a los organismos internacionales que ya se han tratado anteriormente. En primer lugar, hay que hablar de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), que es el organismo de la ONU encargado de la protección del patrimonio. En este caso, la UNESCO se encarga de proteger el Camino de Santiago y su entorno. Su función es clave ya que determina las acciones que se van a poder realizar en el Camino evitando que otros actores implicados deterioren el patrimonio y este pierda parte de su valor.

De manera similar está presente el Consejo de Europa, que es el organismo responsable de los Itinerarios culturales de Europa y que también contribuye a la protección del legado del Camino.

Por otro lado, la Unión europea también tiene un papel importante en el proceso de cocreación de valor del Camino de Santiago. Es habitual que los territorios por los que pasa el Camino accedan a financiación de la UE, en muchos casos fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) para acometer proyectos de mantenimiento, renovación o mejora de tramos del Camino de Santiago. Gracias a estos fondos, por ejemplo, se ha podido renovar el Camino Primitivo, uno de los que tienen la consideración de Patrimonio de la Humanidad, por medio de una inversión superior a los dos millones de euros y que incluía la mejora del camino propiamente dicho, la mejora de la señalización y la construcción de un albergue. Todo con el objetivo de poner en valor este Camino y hacerlo más atractivo a los peregrinos para poder desviar parte del tráfico de visitantes que usaba el Camino Francés hacia Santiago.

A nivel internacional también hay que hablar de la Federación Europea del Camino de Santiago, organización creada en el año 2011 que reúne a entidades públicas y privadas

dedicadas a la gestión del Camino de Santiago en los distintos países y regiones por los que pasa. Entre sus miembros se encuentra la Oficina de Turismo de Sur Limburgo (Países Bajos), el Departamento de Patrimonio Cultural de la provincia de Namur (Bélgica), la Oficina Interactiva de Turismo de Pouca de Aguiar (Portugal) o la Axencia de Turismo de Galicia (España), entre otros.

Entre las acciones llevadas a cabo por esta organización, podemos indicar la puesta en marcha de más de 50 actividades de promoción del Camino durante las Jornadas Europeas del Camino de Santiago, del 6 al 14 de mayo de 2023 en 7 países.

Dentro de los actores políticos implicados también podemos incluir al Gobierno de España, en concreto el Ministerio de Industria, Comercio y turismo, que tiene un papel importante a la hora de coordinar estrategias y ayudas entre las administraciones subordinadas.

Otra institución importante a nivel nacional es el Consejo Jacobeo, que es el órgano de cooperación que tiene por finalidad facilitar la comunicación entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas por las que pasa el Camino de Santiago.

En un nivel jerárquico inferior se encuentran las autonomías de cuyas estrategias ya se ha hablado en el capítulo anterior. Hay que destacar especialmente la labor de la Xunta de Galicia, que al ser Galicia la Comunidad donde se encuentra el final del Camino, tiene un papel más importante que las demás. El organismo público más destacable es la Sociedade Anónima de Xestión do Plan Xacobeo dependiente de la Axencia de Turismo de Galicia. Entre sus cometidos se encuentran gestionar la red de albergues públicos, las relaciones con las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago, la planificación y ejecución de acciones de promoción durante los años Jacobeos, así como el apoyo a otras entidades de la Xunta de Galicia relacionadas con estos aspectos.

En un nivel jerárquico inferior se encuentran los ayuntamientos. En este punto hay que destacar la Asociación de Municipios del Camino de Santiago, formada por 107 municipios por los que pasa el Camino Francés, que fue fundada en Burgos en el año 2015. Esta Asociación tiene como objetivo fundamental servir como órgano coordinador entre los ayuntamientos que conforman el Camino, sirviendo para desarrollar proyectos comunes relacionados con la ruta jacobea y representar a los distintos ayuntamientos también a la hora de pactar políticas con las autonomías o el gobierno central.

Dentro de la AMCS (Asociación de Municipios del Camino de Santiago) está englobado el Foro Empresas, cuyos objetivos son impulsar la cooperación público-privada en el

Camino y diseñar estrategias que contribuyan a mejorar la notoriedad internacional del mismo. Entre las empresas participantes se encuentran compañías como Correos, Renfe o Vocento.

Asociaciones de amigos del Camino

Un actor absolutamente clave del Camino de Santiago son las Asociaciones de Amigos del Camino. Estas asociaciones actualmente están presentes en decenas de países y sus funciones tradicionales habían sido indispensables en lo relativo al mantenimiento y señalización de las rutas, así como a la gestión de albergues. Además, muchas de ellas han hecho contribuciones al estudio de la ruta jacobea.

En España muchas de las asociaciones de amigos del Camino de Santiago están agrupadas en la Federación Española de Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago creada en el año 1987 y que desde el año 2012 goza de la consideración de entidad de “utilidad pública”. Además, entre las distintas iniciativas que esta entidad pone en marcha se podría destacar la publicación de la revista “Peregrino”, de la que suelen sacar varios números cada año y que busca servir como altavoz para que el público conozca la actualidad relativa al Camino de Santiago.

La colaboración no se reduce al ámbito nacional, ya que se producen contactos continuos con asociaciones de otros países. En abril de este 2023 se celebró en Ourense el XIII Congreso Internacional de Asociaciones Jacobeas, con representantes de las asociaciones de amigos del Camino de Santiago de Francia, Bélgica, España o Países Bajos. En ese encuentro se estableció la alianza “Europa Compostela”, con el objetivo de que a medio plazo cristalice en la creación de una confederación europea de asociaciones. Los acuerdos establecidos recogen la voluntad de convertir a las Asociaciones de Amigos en un actor a tomar en cuenta por parte de las autoridades políticas y de trabajar conjuntamente en pro del Camino.

Empresas de alojamiento

Otro de los actores importantes en el ecosistema del Camino son las empresas de alojamiento y restauración, que proveen de cama y comida al peregrino.

Dentro de este apartado es indispensable comenzar hablando de un tipo de establecimiento que es en sí mismo un símbolo del Camino: el albergue.

Estos establecimientos nacen con el objetivo de seguir el modelo de los hospitales medievales, que en su momento eran regentados generalmente por órdenes monásticas.

Hoy en día existe una tupida red de albergues que recorre toda la ruta y que no solo cumplen el cometido de hospitalidad tan ligado al Camino, sino que han permitido la reforma y puesta en valor de edificios históricos que actualmente se usan para el descanso del viajero.

Por ejemplo, en el albergue de San Juan en Hontanas (provincia de Burgos), se han sacado a la luz durante los trabajos de restauración elementos del histórico edificio, como los silos de grano o el suelo empedrado del edificio medieval.

El auge de las peregrinaciones ha estimulado, como es obvio, las iniciativas públicas y privadas para cubrir las demandas de alojamiento por parte de los peregrinos. En Galicia la Red Pública de Albergues del Camino de Santiago en Galicia, la cual es gestionada por la SA de Xestión do Plan Xacobeo, se creó en 1993 y hoy en día controla más de 70 albergues que ofrecen más de 3000 plazas. De manera paralela a la iniciativa pública también se ha ido desarrollando la iniciativa privada, que en Galicia ha desembocado en la creación Agalber (Asociación Gallega de Albergues Privados), que ha puesto en marcha la iniciativa “Bookalbergue”, una plataforma desde la que reservar una plaza de la red de los albergues de gestión privada a través de la web.

Y aunque el albergue sea la forma de alojamiento más característica, no se puede dejar de hablar de otros tipos de establecimientos como los hostales, hoteles, casas rurales o pisos turísticos que ofrecen sus servicios a los peregrinos. Es especialmente notable el fenómeno de los pisos turísticos, que no solo afecta a Santiago de Compostela, donde se han tomado medidas para limitar su número, si no que llega a otras localidades por donde pasa el Camino Francés como Sarria o Lugo. Ya se han producido conflictos derivados de la proliferación de pisos turísticos que según algunos actores implicados suponen una competencia desleal y disminuyen el nivel de calidad del servicio ofrecido al peregrino, perjudicando la rentabilidad de los establecimientos tradicionales.

Otro tipo de establecimiento menos habitual en el que el peregrino puede tomarse un descanso es el balneario. En los últimos años en Galicia se han hecho esfuerzos para hermanar dos de los recursos turísticos más importantes de la comunidad, que son la ruta jacobea y el termalismo. Así, el Clúster de Turismo de Galicia con apoyo de la Xunta de Galicia y otros actores como Caldaria Termal o la Asociación de Balnearios de Galicia, han llevado a cabo el proyecto “Un descanso en los caminos”, donde la oferta termal y el Camino de Santiago se unen para ofrecer una experiencia diferente al peregrino.

En el mismo sentido va la propuesta “Camina y descansa” de Turismo de Galicia, que combina la peregrinación por el Camino con la riqueza termal. Esta propuesta está

estructurada en base a 5 etapas del Camino de Santiago, aunque no son consecutivas, por lo que los peregrinos necesitarán realizar traslados en vehículos entre el final de una etapa y el inicio de otra.

Restaurantes

La gastronomía es otro de los grandes atractivos del Camino de Santiago. Las comunidades por separado suelen usar sus platos típicos como un reclamo más, ya que la gastronomía se puede considerar como una expresión cultural que sirve como elemento de diferenciación con respecto a los demás territorios por los que pasa la ruta.

Teniendo esto en cuenta, las comunidades de Aragón, Navarra, Castilla y León, Cantabria, Asturias y Galicia, llevaron a cabo la iniciativa del “Pasaporte Gastronómico del Camino” para la celebración del Xacobeo 2021-22. Esta iniciativa tenía como objetivo promocionar y poner en valor la gastronomía típica de aquellos territorios por los que pasa el Camino de Santiago, ofreciendo ventajas en aquellos locales de restauración y comercios que realicen propuestas culinarias relacionadas con platos y productos típicos de la zona e históricamente relacionados con el Camino de Santiago.

Además, en los locales de restauración se ponía a disposición de los clientes un Menú Xacobeo. Asimismo, los clientes de los negocios adheridos a la propuesta podían ir sellando su “pasaporte” en ellos, lo que les habilitaba para participar en sorteos de lotes de productos típicos y estancias en casas rurales.

También en un ámbito más general, Turespaña presenta a la gastronomía como un motivo adicional para realizar el Camino. Turespaña hace un somero análisis de los productos y platos típicos de las comunidades de Aragón, Navarra, La Rioja, Castilla y León y Galicia. Por ejemplo, en Castilla y León se le recomienda al visitante la cecina o la morcilla.

Instituciones religiosas

Como es obvio, las instituciones eclesiásticas tienen un papel muy importante en el Camino de Santiago, ya que, aunque este haya ido perdiendo su sacralidad original, no deja de tener un trasfondo religioso que se ha ido consolidando durante siglos.

La Oficina de Acogida al peregrino es un organismo dependiente de la Catedral de Santiago y es conocido fundamentalmente por ser el lugar donde se obtiene el sello final del Camino y también donde se obtiene el certificado de peregrinación, la Compostelana. Otro de los actores importantes implicados es la Acogida Cristiana en el Camino, que engloba multiplicidad de individuos e instituciones como la Oficina de Atención al

Peregrino de Santiago de Compostela, la Comisión Interdiocesana de Delegados del Camino de Santiago, comunidades religiosas, párrocos, hospitaleros... La Acogida Cristiana en el Camino busca acompañar al peregrino, haciéndole más llevadera su experiencia desde una perspectiva cristiana.

El Cabildo de la Catedral de Santiago tiene un papel clave al ser el organismo religioso encargado de controlar la mayoría de los ritos y actividades que se desarrollan en el templo compostelano, además entre sus funciones se encuentran: promover el culto Jacobeo, la acogida de los peregrinos y el impulso de los estudios históricos y culturales relacionados con el Camino de Santiago.

Otra de las instituciones religiosas relevantes para el Camino de Santiago es la Archicofradía Universal del Apóstol Santiago, que es una asociación de personas del clero y seglares cuyo objetivo principal es la propagación del culto al Apóstol Santiago.

La Fundación Catedral de Santiago, fundada en 2008 y cuyo patronato corresponde al Arzobispado de Santiago, está formada por profesionales de múltiples ámbitos y tiene como objetivos la conservación y promoción de la Catedral y su entorno, incluyendo todo el patrimonio artístico y cultural del que dispone.

Instituciones académicas y culturales

Dentro del ecosistema del Camino de Santiago también tienen importancia aquellas instituciones o iniciativas académicas que buscan generar y compartir conocimiento alrededor de la ruta jacobea.

Por ejemplo, en el Centro de Estudios y Documentación del Camino de Santiago-Biblioteca Jacobea de Carrión de los Condes, situada en el Real Monasterio de San Zoilo en la provincia de Palencia, existe un amplio catálogo de libros, revistas o documentos gráficos relacionados con el Camino de Santiago.

La Fundación Catedral de Santiago, de la que ya hemos hablado, está llevando a cabo un proceso de digitalización del patrimonio cultural y artístico del que dispone para facilitar que el público lo conozca. Esta institución además desarrolla distintos proyectos académicos y culturales relacionados con el Camino. Entre ellos se encuentra la edición de la revista Catedral de Santiago, que como resulta lógico, gira alrededor de la Catedral y la peregrinación a la misma.

Por su parte, el Cabildo de la Catedral edita anualmente la revista *Annarium Sancti Iacobi*, creada como forma de expresión del trabajo realizado por los investigadores en el Archivo y la Biblioteca de la Catedral y documentos eclesíásticos en general.

Entre las colecciones más destacadas del Archivo-Biblioteca de la Catedral de Santiago, podemos encontrar la Colección Histórico-Documental de la Iglesia Compostelana o la Colección Archivium Sancti Iacobi.

Los trabajos académicos, sin embargo, no se quedan ahí. La revista *Ad Limina*, editada por Turismo de Galicia, es una publicación anual multilingüe, donde pueden enviar sus trabajos investigadores de cualquier nacionalidad. Fundamentalmente, los trabajos estarán relacionados con el Camino de Santiago y las peregrinaciones, tratando de impulsar el estudio de estos temas desde el mayor número de áreas y disciplinas posibles. Dentro del Consejo de Redacción de esta revista se encuentran miembros del Comité Internacional de Expertos del Camino de Santiago, creado en 1993, formado por estudiosos del mundo jacobeo de reconocido prestigio y cuya función consiste en asesorar a la Xunta de Galicia en la celebración de congresos y exposiciones, la edición de revistas, itinerarios del Camino...

Además, existen centros de estudios jacobeos en el extranjero. El primero en ser creado es el Centro Italiano di Studi Compostellani (Centro Italiano de Estudios Compostelanos), fundado en el año 1982 en la Universidad de Perugia. Esta institución edita la revista *Compostella*, donde se publican los trabajos e iniciativas culturales que en ella se desarrollan.

En París se encuentra el Centre d'Études Compostellanes (Centro de Estudios Compostelanos). Esta institución además edita la revista "Compostelle. Cahiers Du Centre D'études Compostellanes", una de las pocas publicaciones en francés dedicada únicamente al Camino de Santiago.

Dentro de este apartado también se puede incluir la Cátedra Institucional del Camino de Santiago y de las Peregrinaciones de la Universidade de Santiago de Compostela, creada en el año 2016 y cuyo principal objetivo es el apoyo y fomento de actividades que contribuyan a la difusión de la ruta jacobea.

Asimismo, la Orden del Camino de Santiago crea un nuevo Centro de estudios bajo el nombre de "Academia Xacobeá", con el objetivo de estimular la producción cultural y académica relacionada con el Camino.

Fuerzas del orden

A la hora de viajar también es importante la seguridad. En el Camino de Santiago además muchos viajeros recorren solos gran parte de la ruta. Teniendo eso en cuenta desde los

distintos cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado se han ido desarrollando diversos protocolos para incrementar la seguridad del peregrino en los Caminos.

Por ejemplo, la Policía Nacional presentó el protocolo “Protegemos el Camino: año jubilar 2021-2022” para el último Xacobeo, cuyos ejes fundamentales consistían en reducir la delincuencia en los Caminos, colaborar e intercambiar experiencias con otras instituciones implicadas y ayudar a la promoción del Camino con la difusión de consejos e información en los medios.

La Guardia Civil es probablemente el cuerpo más importante en la seguridad de las distintas rutas jacobeanas. Presentándose como los “Guardianes del Camino”, llevan a cabo diversas campañas y programas que buscan aumentar la seguridad en el Camino. El Plan de Seguridad Jacobea de la Guardia Civil recoge los objetivos de la Guardia Civil con respecto al Camino.

Entre las medidas llevadas a cabo podemos encontrar el funcionamiento de las Oficinas Móviles de Atención al Peregrino (OMAP), que tratan de brindar ayuda y asistencia al peregrino en cualquier momento de la ruta. La aplicación Alertcops, también será útil para los peregrinos en caso de tener una emergencia o sufrir algún tipo de percance.

Por otro lado, se busca la colaboración de la Guardia Civil con fuerzas de seguridad de otros países como la Gendarmería Nacional Francesa o la Guardia Nacional Republicana de Portugal, con la creación de patrullas mixtas que faciliten la ayuda a peregrinos de esas nacionalidades.

Además, otros cuerpos como la Protección Civil o la Policía Autonómica en Galicia llevan a cabo actuaciones dirigidas a aumentar la sensación de seguridad del peregrino y proteger los Caminos y su patrimonio.

Empresas turísticas

Otro de los actores principales del ecosistema del Camino de Santiago son las empresas turísticas que ofrecen sus servicios al peregrino.

Muchas de estas empresas y agencias de viajes están expresamente especializadas en el Camino de Santiago. Algunos ejemplos son Santiago Gate, Viajes Camino de Santiago, Rutas Meigas, Galiwonders o Ultreya Tours.

Estas empresas se encargan de ofrecer un servicio holístico al visitante, organizando sus estancias y su ruta de la manera que mejor se adapte a sus necesidades. Además, algunas ofrecen guías que acompañan a los peregrinos a lo largo del Camino.

Empresas de transporte

Otro de los aspectos clave del Camino de Santiago son los medios de transporte que permiten al peregrino llegar hasta el punto de inicio del Camino y también volver a su casa una vez lo ha finalizado.

Hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones los peregrinos tienen que utilizar una combinación de distintos medios de transporte para llegar a la localidad desde la que iniciarán el Camino. Si los peregrinos provienen del extranjero lo más habitual será que lleguen en avión y después se muevan en tren o autobús hasta donde corresponda. Para los peregrinos nacionales primarán los transportes terrestres.

En lo que respecta a viajes en avión, la aerolínea Iberia, con motivo del año Xacobeo, ofreció un 10% de descuento para aquellas personas que estuviesen registradas en el portal del Camino de Santiago. Este tipo de iniciativas de colaboración entre Camino de Santiago y empresas privadas para ofrecer ventajas a los peregrinos serán habitualmente beneficiosas para ambas partes.

Como se había comentado, el tren es otra de las alternativas principales de los peregrinos para desplazarse. Además, no solo hay que hablar de los servicios ferroviarios convencionales, ya que RENFE pone a disposición distintos trenes turísticos relacionados con el Camino.

En el año 2022 RENFE en colaboración con Turismo de Galicia, dentro de la iniciativa de Trenes Turísticos de Galicia, ofreció la “Ruta por los Caminos de Santiago”, que permitía visitar tramos, localidades y monumentos situados en el Camino Inglés, el Camino Francés y el Camino primitivo.

Santiago de Compostela y el Camino también tiene relevancia en la oferta de trenes turísticos de lujo.

Entre estos trenes se encuentra el Transcantábrico Gran Lujo, que discurre entre San Sebastián y Santiago de Compostela, permitiendo al turista disfrutar de la cornisa cantábrica durante 8 días a bordo de vagones del año 1923 que han sido reacondicionados.

Por su parte, el Costa Verde Expres une Bilbao y Santiago de Compostela en un viaje de 5 días.

El Expreso de la Robla, para la conmemoración del año Xacobeo, ofreció un nuevo itinerario: la Ruta del peregrino. Esta ruta permitía a aquellos pasajeros que lo desearan cubrir a pie tramos del Camino. El trayecto estándar que une Bilbao y León es presentado

por Renfe como un viaje para conocer la cultura y la naturaleza del Camino de Santiago Francés que discurre por Castilla y León.

Otro de los medios de transporte más utilizados por los peregrinos es el autobús. Asimismo, de igual manera a lo que ocurría con Iberia, la empresa ALSA ofrece un descuento del 15% de descuento para aquellos peregrinos que vayan a realizar su vuelta a casa desde Santiago de Compostela en autobús.

Por otro lado, no se puede dejar de hablar de las empresas que ofrecen al peregrino el transporte de sus mochilas o equipaje.

Este servicio es ofrecido tanto por empresas públicas como privadas. Correos ofrece el Paq Mochila, disponible en multitud de rutas del Camino de Santiago y que lleva el equipaje del peregrino hasta el alojamiento en el que este va a dormir etapa a etapa.

Empresas privadas como Xacotrans o Camino Fácil ofrecen servicios similares al peregrino para que este pueda viajar más cómodo.

6.2 SERVICE USERS

Dentro de los service users hay que comenzar hablando de los visitantes, peregrinos o no que pasan por el Camino y/o visitan Compostela. De acuerdo al Plan Director de los Caminos de Santiago en la Comunidad Autónoma de Galicia 2022-2027 se puede hablar de 4 tipos de visitantes con diferentes motivaciones:

-Peregrino jacobeo en sentido estricto: se refiere a aquellos visitantes con una importante motivación religiosa y aquellos que buscan la consecución de la Compostelana.

-Peregrino deportivo-cultural: este peregrino no realiza el Camino por razones religiosas, pero sí que pueden existir motivaciones espirituales de distinto tipo.

-Turista del Camino: no realiza el Camino a través de los medios tradicionales, sino que sigue la ruta en coche o un medio de transporte similar deteniéndose en aquellos lugares que le resulten de interés.

-Peregrinación a la Catedral: en este caso el turista no recorre el Camino si no que su principal objetivo es visitar la tumba del Apóstol y participar de otros ritos religiosos.

Otros estudios fijan diferentes clasificaciones. En “Perfiles, dinámicas y percepción de los peregrinos” (Hosteltur, 2018), se establece una división entre los peregrinos que realizan el Camino solos y aquellos que lo realizan en grupo.

Entre aquellos que lo realizan en solitario se puede distinguir entre:

-Experto: se concibe a sí mismo como peregrino, cuenta con una edad comprendida entre los 40 y los 50 años, es español y ya ha realizado el Camino varias veces.

-Tradicional: es extranjero y realiza un recorrido largo. Es la primera vez que peregrina a Santiago. Se divide entre dos franjas de edad: entre los 20 y 40 años por un lado y mayores de 60 por otro.

-Viajero: Es joven y proviene de fuera de España. No repite la experiencia y suele realizar recorridos largos.

En cuanto a los peregrinos que optan por viajar en grupo encontramos:

-Moderno: proviene de España, en la mayoría de los casos es mujer y opta por recorridos cortos.

-Lúdico: es un perfil que se adapta a peregrinos de varias nacionalidades, que realizan recorridos cortos o medios y que tienen conciencia crítica.

-Joven: es un peregrino nacional que prefiere los recorridos cortos y se ve a sí mismo como un viajero.

A nivel general parece que el éxito del Camino de Santiago pasa por alejarse de las motivaciones puramente religiosas y estimular aquellas motivaciones de índole espiritual, más alejadas de un credo concreto, y que estén relacionadas con las posibilidades de tranquilidad, reflexión e introspección que ofrece el camino.

En este sentido se manifiesta por ejemplo Kim Nam Hee, escritora coreana y autora del libro *El viaje de una mujer sola*, que provocó un aumento de la popularidad de la ruta jacobea en el país asiático. Así, al ser preguntada por lo que la atraía del Camino respondía:

“Aunque no soy religiosa, pienso que el Camino te da poder espiritual”

Entrevista para la Voz de Galicia (Cordobés, 2022)

Ese poder espiritual lo explica de la siguiente manera:

“Mientras estás haciendo el Camino, con intención o sin ella, empiezas a abrir tu mente. Te conviertes como en otra persona, en una mucho mejor. Empiezas a pensar en tu propia vida, en tus propias relaciones y empiezas a ver el valor de las pequeñas cosas”.

La escritora además explica lo que hace al Camino atractivo entre los jóvenes de su país, pero que puede ser fácilmente extrapolado a los jóvenes de las sociedades occidentales y que debería servir para crear estrategias comunicativas dirigidas especialmente a ellos:

“Compartir experiencias con extraños, hacer amigos en un período tan corto y cuidar unos de otros son cosas completamente nuevas. Nuestra sociedad es altamente competitiva y aquí para la competición y solo se centran en sí mismos”

De esto se puede inferir la capacidad del Camino de Santiago para posicionarse como una alternativa para buscar la famosa “desconexión” que tanta gente busca en sus vacaciones, como forma de descanso activo alejado del ruido de las grandes ciudades y las prisas que dominan la vida de la mayoría de las personas.

Población local

Otros de los service users del ecosistema que encontramos es la población local de los lugares por los que pasa el Camino de Santiago. La dinamización económica y social que crea el Camino de Santiago es clave en muchas localidades, especialmente en aquellas de la España Vacía donde la ruta jacobea es la principal fuente de riqueza y empleo.

Sin embargo, el paso del Camino de Santiago también tiene una serie de consecuencias negativas para la población local y su calidad de vida.

La masificación del Camino en determinadas localidades ha tenido como consecuencia un proceso de gentrificación, especialmente en Santiago de Compostela. Además, los vecinos también se quejan del ruido y demás incomodidades generadas por la llegada masiva de visitantes a la ciudad. Así, en la capital gallega ha comenzado a hablarse incluso de turismofobia, lo que muestra un creciente hastío y conflictos entre visitantes y población local que las administraciones públicas deberán resolver.

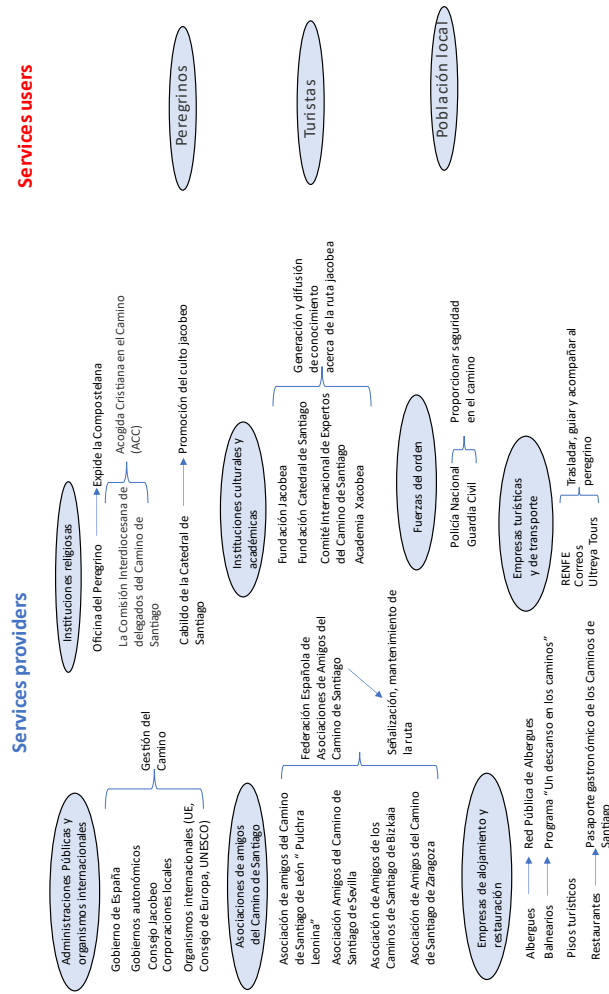
En este sentido se manifiesta una vecina de Santiago de Compostela para El Mundo:

“Para los vecinos de Santiago la llegada masiva de gente es un trastorno, eso es obvio, pero lo que más nos molesta es la falta de civismo de algunos grupos”.

(Loeb, 2022)

A continuación, se presenta un gráfico a modo de resumen con los actores previamente descritos que forman parte del ecosistema del Camino de Santiago.

Figura 6.1. Ecosistema de servicio del Camino de Santiago



6.3 COMENTARIO SERVICE ECOSYSTEM

Aunque se hayan comentado los distintos actores por separado, la clave para entender un ecosistema de servicio como este es pensar en él como un conjunto en el que todos los actores implicados en la cocreación de valor están interrelacionados.

En un ecosistema de servicio tan complejo como el del Camino de Santiago se ha optado por hacer una selección de algunos de los actores más importantes ya que hay que reconocer que existen muchos otros organismos, asociaciones o iniciativas importantes que no se han comentado.

Sin embargo, a pesar de la simplificación a través de él se pueden entender muchos de los aspectos de la teoría de la SD Logic y la lógica many to many.

En el Camino de Santiago ningún actor actúa aislado de los demás, todos se influyen y retroalimentan y su acción es facilitada y al mismo tiempo limitada debido a su interacción con otros actores. Incluso las instituciones públicas, a las que se le puede conferir la función de coordinar a los demás service providers, están sujetas a las presiones y demandas de estos, por lo que las decisiones que se vayan a tomar serán voluntaria o involuntariamente conjuntas.

Además, es interesante destacar al Camino de Santiago como un ecosistema de ecosistemas o una red de redes. Todos los actores implicados saben que de manera singular o individual será muy difícil influir en los procesos de cocreación de valor por lo que es habitual que se agrupen para aumentar su poder e influencia dentro del ecosistema. Aunque la premisa fundamental 6 de la SD Logic establezca que el valor es siempre cocreado entre múltiples actores esto no quiere decir que no existan relaciones de competencia entre ellos, pues todos tratan de hacer primar sus intereses. Así, por ejemplo, la Red Pública de Albergues de Galicia constituye una red dentro del ecosistema general del Camino, donde tiene que convivir con Agalber (Asociación Galega de Albergues privados). Se cumple así lo expuesto bajo la lógica many to many en donde la competencia no es tanto entre actores individuales sino entre redes.

Otro de los aspectos especialmente importantes dentro del ecosistema de servicios del Camino de Santiago es la capacidad de múltiples actores de desarrollar distintos roles dentro del ecosistema. El caso más paradigmático lo encontramos dentro de las Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago. Muchas de estas asociaciones están

integradas por amantes de la ruta jacobea que en algún momento hicieron el Camino, por lo que se les consideraría service users. Sin embargo, su labor en las Asociaciones de Amigos los convierte también en service providers, pues como ya hemos visto estas asociaciones se encargan del cuidado del Camino, la atención al peregrino o la edición de publicaciones con temática jacobea. Así, partiendo de lo que en origen eran service users (peregrinos), cuando varios service users deciden formar una organización se convierten en un service provider en la forma de Asociación de Amigos y que a su vez todavía se integra a un nivel superior en la Federación Española de Asociaciones de Amigos del Camino de Santiago. La capacidad de los distintos actores implicados para adoptar distintos roles podría llegar a generar conflictos si los intereses de los diferentes roles estuviesen enfrentados.

Además, en el ecosistema existen situaciones de claro conflicto entre actores si sus demandas son claramente incompatibles. En el caso ya comentado de la falta de entusiasmo de la población local y otros actores por la afluencia masiva de peregrinos a sus localidades es difícil tratar de encontrar una solución que satisfaga a todas las partes y las autoridades políticas quizás no puedan solucionar el problema. En ese caso, en el ecosistema se produce un debate entre redes conformadas en base al alineamiento de intereses. A continuación, se exponen varias posturas acerca del tema que evidencian la disparidad de opiniones entre distintos actores:

Carmen Pugliese, periodista italiana y ganadora del I premio internacional Aymerich Picaud de periodismo divulgativo, resume su postura así:

“La masificación de gente desvirtúa el Camino de Santiago”

(El País, 2014)

Además, el aumento de peregrinos no solo puede suponer la desvirtuación del Camino sino que la propia experiencia del peregrino se ve afectada.

Kim Nam Hee explicaba su visión del tema de la siguiente manera:

“Si lo haces en verano, tienes que levantarte a las 5.00 horas para coger sitio en el albergue público, ni siquiera se dice «buen Camino» porque hay mucha gente. El Camino es para hablar con otras personas, hacer amistades... Pero los peregrinos corren para conseguir sitio en un albergue público, se aceleran para conseguir la compostelana y no se preocupan por los demás. Esto no son cosas del Camino”

Relacionado con el tema la alcaldesa de Santiago de Compostela declaraba:

"Sabemos que el turismo es una fuente económica importante y lo que queremos es cambiar un modelo turístico basado en la cantidad de visitantes por un turismo de calidad"

(Cadena Ser, 2023)

Por el contrario, el presidente de la Xunta Alfonso Rueda declaró:

"Más allá de lo que pueda suponer la presencia de muchas personas en un momento dado, eso no perjudica a nadie, sino todo lo contrario"

(Salgado, 2022)

También escéptico con respecto a la masificación, en este caso del Camino Francés se pronuncia Miguel Pérez Cabezas en los medios:

"No es cierto que el Camino Francés esté masificado de peregrinos, lo está de senderistas de fin de semana en tramos concretos"

(Badiola, 2023)

Este tipo de situaciones es habitual y muestra la complejidad y el dinamismo de los ecosistemas de servicios, que no deberían entenderse desde una perspectiva estática, sino que se deben tratar de comprender como entes vivos que evolucionan de acuerdo con las interrelaciones en forma de alineamiento o conflicto entre los actores que lo conforman, los cuales actúan conforme a sus intereses particulares.

7 CONCLUSIONES

Desde el siglo XII, siglo en el que fue escrito el Códice Calixtino, el cual en su libro quinto constituye una especie de guía del peregrino, se han escrito innumerables obras que han tratado de explicar el Camino de Santiago.

En ese momento la peregrinación a la tumba del apóstol tenía fundamentalmente un significado religioso. Santiago de Compostela era el lugar donde según la tradición se custodiaban las reliquias del apóstol Santiago, al cual se le conferían poderes sobrenaturales.

En esos siglos, fundamentalmente los siglos XII y XIII el Camino vive un gran apogeo apoyado en el crecimiento demográfico de Europa durante ese tiempo, sumado al crecimiento económico y la pacificación de muchas zonas por las que debían pasar los peregrinos gracias a la influencia de las autoridades políticas, militares y religiosas implicadas.

Sin embargo, al final de la Edad Media comienza un prologando declive que, a pesar de intentos de recuperación puntuales, lleva al Camino casi a la desaparición. No será hasta la segunda mitad del siglo XX cuando resurja tradición jacobea y el Camino de Santiago pase a vivir una segunda juventud que continúa hoy en día.

La situación del Camino debe entenderse como un éxito sin precedentes de un proyecto multiactor y multinivel que ha logrado resignificar una ruta de peregrinación religiosa medieval para convertirla en una experiencia apetecible para el turista del siglo XXI.

En el proceso de revitalización del Camino de Santiago han estado y siguen estando actualmente presentes organismos públicos y administraciones de múltiples niveles, desde el nivel internacional, al nacional, regional y local, que en los últimos años se han ido implicando cada vez más, habida cuenta de que el Camino de Santiago se ha convertido en un recurso turístico de primer orden. Sin embargo, reducir el Camino de Santiago a una simple atracción turística más es un error.

A nivel nacional, el Camino de Santiago sirve a España para promover un tipo de turismo diferente, alejado de los destinos más habituales de sol y playa con los que se suele relacionar a nuestro país. Además, los miles de kilómetros de rutas jacobeanas que discurren por España atraviesan como hemos visto infinidad de regiones y poblaciones distintas, de

manera que el Camino de Santiago se convierte en un eje de cohesión territorial de primer orden. Hay que tener en cuenta también que el Camino discurre principalmente por zonas rurales del Norte de España, muchas de las cuales sufren riesgo de despoblación, por lo que la dinamización económica provocada por la afluencia de peregrinos debe servir para paliar la pérdida de habitantes en muchas de estas zonas.

Igualmente, el Camino también es el vehículo a través del cual muchos territorios pueden poner en valor y dar a conocer su patrimonio cultural, artístico, arquitectónico o natural con el objetivo de atraer más visitantes. Además, como existe un amplio abanico de alternativas en forma de distintos Caminos entre los que puede elegir el peregrino, los actores presentes en cada uno de esos Caminos deben esforzarse para lograr diferenciarse. Así, por un lado, se apuesta por la comercialización del patrimonio material e inmaterial de los territorios, pero también se hace uso de la creatividad ofreciendo al visitante propuestas novedosas en forma de actividades o servicios durante la ruta. A través de este proceso de atracción de visitantes mediante diferentes reclamos el Camino se va convirtiendo en un complejo conjunto de propuestas de valor, complementarias en la mayoría de los casos, que le permiten disfrutar al peregrino de una experiencia holística.

Para entender el Camino de Santiago tanto o más importante que concebirlo como una marca territorial multinivel es entenderlo como un complejo ecosistema multiactor, donde coexisten múltiples service providers y service users en un ecosistema de servicio tal y como se ha definido en capítulos anteriores.

El Camino de Santiago tiene la peculiaridad además de que es un ecosistema donde la perspectiva bottom-up es de especial relevancia. Aunque anteriormente se hayan comentado distintas medidas llevadas a cabo por las administraciones y organismos públicos, el Camino es lo que es hoy en gran parte por las iniciativas particulares de personas anónimas que antes de que llegara el apoyo institucional y mediático se esforzaban por mantener viva la tradición jacobea contribuyendo al mantenimiento de los Caminos, su señalización, el apoyo y ayuda a los peregrinos que pasaban, el cuidado del entorno por el que discurría la ruta jacobea o la promoción de esta. Y es que en el propio origen y desarrollo del Camino de Santiago se ve reflejada esa perspectiva bottom-up, pues no se debe olvidar que el Camino de Santiago se ha ido desarrollando y modificando a lo largo de los siglos por la actuación de millares de peregrinos, comerciantes o artistas

que recorrían la ruta y que consciente o inconscientemente han moldeado el ecosistema y que lo seguirán haciendo en el futuro.

Una vez comentados aspectos relativos al Camino de Santiago como marca territorial multinivel y ecosistema multiactor, hay que comentar otros de los aspectos clave del Camino en la actualidad y es de la autenticidad y espiritualidad.

Como ya se ha visto, el componente religioso en su momento tenía una importancia capital en el Camino, sin embargo, en los últimos años parece que es una espiritualidad más general la que se está abriendo paso. Incluso en muchos casos el Camino pasa a ser una experiencia turística donde priman otros aspectos como el ejercicio físico. El signo de los tiempos es el que es y las autoridades encargadas del Camino buscan detectar las motivaciones y necesidades del peregrino actual y tratar de explotarlo para que no caigan las cifras de visitantes. Sin embargo, considero que el Camino debería ser capaz de mantener su esencia, reforzando valores como la solidaridad, la hospitalidad o el compañerismo entre los peregrinos ya que eso es lo que hace especial al Camino de Santiago y auténtica la experiencia del peregrinaje. Esa pérdida de valores además puede hacer al Camino de Santiago más vulnerable hacia la competencia, pues si el potencial peregrino ve que pierde sus rasgos más distintivos y aquello lo hacía diferente, es más fácil que este opte por otras rutas alternativas cuyo atractivo sea puramente cultural, natural o deportivo.

En definitiva, el Camino de Santiago es un ente vivo y extremadamente complejo, en el que coexisten administraciones de diferentes niveles jerárquicos y muchos otros actores. Sin embargo, debe ser una responsabilidad de todos ellos hacer que prime la cooperación y el interés común sobre la competencia y los intereses particulares para permitir que el Camino de Santiago siga vivo durante muchos siglos más.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Agha, N., Fairley, S., y Gibson, H. (2012). Considering legacy as a multi-dimensional construct: the legacy of the Olympic Games Sport. *Sport Management Review*, 15(1), 125-139. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.08.004>
- Akaka, M. A., y Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29, 453-462. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Alexander, M. J., Jaakkola, E., y Hollebeek, L. D. (2018). Zooming out: actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29(3), 333-351. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0237>
- Álvarez-Sousa, A. (1999). Marco teórico para a análise das peregrinacións. En A. Álvarez-Sousa (Ed.), *Homo peregrinus* (pp. 11-58). Edicións Xerais de Galicia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6248736>
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: Update to «The Social Psychology of Creativity.»* Westview Press.
- Arnould, E. J., Price, L. L., y Tierney, P. (1998). Communicative staging of the wilderness servicescape. *Service Industries Journal*, 18(3), 90-115. <https://doi.org/10.1080/02642069800000034>
- Aulet Serrallonga, S., y Hakobyan, K. (2011). Turismo religioso y espacios sagrados: una propuesta para los santuarios de Cataluña. *Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR*, 1, 63-82. <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>
- Badiola, M. (2023, abril 20). «No es cierto que el Camino Francés esté masificado de peregrinos, lo está de senderistas de fin de semana en tramos concretos». *León noticias*. <https://www.leonoticias.com/leon/cierto-camino-frances-masificado-peregrinos-senderistas-fin-20230420123340-nt.html>
- Baker, J. J., y Nenonen, S. (2020). Collaborating to shape markets: Emergent collective market work. *Industrial Marketing Management*, 85, 240-253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.011>
- Balakrishnan, M. S. (2009). Strategic branding of destinations: A framework. *European Journal of Marketing*, 43(5-6), 611-629. <https://doi.org/10.1108/03090560910946954>
- Balakrishnan, M. S., Nekhili, R., y Lewis, C. (2011). Destination brand components. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 4-25. <https://doi.org/10.1108/175061811111111726>
- Baron, S., Patterson, A., Warnaby, G., y Maull, R. (2017). Feed people first: A service ecosystem perspective on innovative food waste reduction. *Journal of Service Research*, 21(1), 135-150. <https://doi.org/10.1177/1094670517738372>

- Beckman, E., Kumar, A., y Kim, Y. K. (2013). The Impact of Brand Experience on Downtown Success. *Journal of Travel Research*, 52(5), 646-658. <https://doi.org/10.1177/0047287513478502>
- Belhassen, Y., Caton, K., y Stewart, W. P. (2008). The search for authenticity in the pilgrim experience. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 668-689. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2008.03.007>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 55-71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Boorstin, D. (1964). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. Harper and Row.
- Botschen, G., Promberger, K., y Bernhart, J. (2017). Brand-driven identity development of places. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 152-172. <https://doi.org/10.1108/JPMD-07-2016-0051>
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Routledge.
- Brodie, R. J., Saren, M., y Pels, J. (2011). Theorizing about the service dominant logic: The bridging role of middle range theory. *Marketing Theory*, 11(1), 75-91. <https://doi.org/10.1177/1470593110393714>
- Burgan, B., y Mules, T. (1992). Economic impact of sporting events. *Annals of Tourism Research*, 19(4), 700-710. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(92\)90062-T](https://doi.org/10.1016/0160-7383(92)90062-T)
- Cadena Ser. (2023, agosto 7). La alcaldesa de Santiago propone tasas turísticas para conservar la ciudad: «Queremos que nuestro turismo sea de calidad». *Cadena Ser*. <https://cadenaser.com/nacional/2023/08/07/queremos-que-nuestro-turismo-sea-de-calidad-la-alcaldesa-de-santiago-sobre-las-nuevas-tasas-que-busca-aplicar-a-los-turistas-cadena-ser/>
- Cànoves Valiente, G., y Blanco Romero, A. (2011). Turismo Religioso En España: ¿La Gallina De Los Huevos De Oro? Una Vieja Tradición, Versus Un Turismo Emergente. *Cuadernos de Turismo*, 27(27), 115-131. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/139791/125651>
- Capra, F., y Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.
- Chidester, D., y Linenthal, E. T. (1995). *American sacred space* (D. Chidester y E. T. Linenthal, Eds.). Indiana University Press.
- Collins-Kreiner, N. (2010). Researching pilgrimage: Continuity and Transformations. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 440-456. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.10.016>
- Cordobés, R. (2022, mayo 2). Kim Nam Hee: «Los jóvenes coreanos hacen el Camino de Santiago para alejarse de una sociedad competitiva y centrarse en sí mismos». *La Voz de Galicia*. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/galicia/2022/04/29/kim-nam-hee-jovenes-coreanos-camino-santiago-ven-oportunidad-alejarse-sociedad-competitiva-centrarse-/00031651260916054862780.htm>
- Crewe, L., y Beaverstock, J. (1998). Fashioning the City: Cultures of Consumption in Contemporary Urban Spaces. *Geoforum*, 29(3), 287-308. [https://doi.org/10.1016/S0016-7185\(98\)00015-3](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(98)00015-3)

- Crompton, J. L. (1979). An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon That Image. *Journal of Travel Research*, 17(4), 18-23. <https://doi.org/10.1177/004728757901700404>
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90038-F](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90038-F)
- D'Auria, A. (2009). Urban cultural tourism: creative approaches for heritage-based sustainable development. *International Journal of Sustainable Development*, 12(2/3/4), 275-289. <https://doi.org/10.1504/IJSD.2009.032782>
- Dempsey, N. (2008). Quality of the Built Environment in Urban Neighbourhoods. *Planning Practice and Research*, 23(2), 249-264. <https://doi.org/10.1080/02697450802327198>
- Digance, J. (2003). Pilgrimage at contested sites. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 143-159. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00028-2)
- El País. (2014, enero 17). "La masificación de gente desvirtúa el Camino de Santiago". *El País*. https://elpais.com/ccaa/2014/01/17/galicia/1389962964_798217.html
- Eliade, M. (1959). *The Sacred and the Profane*. Harcourt, Brace and World.
- Esch, F.-R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C. E., Neuhaus, C., y Weber, B. (2012). Brands on the brain: what happens neurophysiologically when consumers process and evaluate brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.08.004>
- Fernández Poncela, A. M. (2010). El Santo Niño de Atocha: patrimonio y turismo religioso. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(2), 375-387. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2010.08.027>
- Franzen, G., y Bouwman, M. (2001). *The mental world of brands: Mind, memory and brand success*. World Advertising Research Centre.
- Frost, W. (1992). *What is the New Age? Defining Third Millennium Consciousness*. The Edwin Mellen Press.
- Fundación Jacobea. (s. f.). *Nace Camino Francés Federación (CFF) : entrevistamos a su coordinador Miguel Pérez Cabezas*. Recuperado 1 de agosto de 2023, de <https://www.fundacionjacobea.org/camino-de-santiago/nace-camino-frances-federacion-cff-entrevistamos-a-su-coordinador-miguel-perez-cabezas/>
- Fundos Fundación. (2023). «*La Historia del Camino de Santiago*» | *Entrevista a Ángel Luis Barreda (Camino Francés Federación)*. https://www.youtube.com/watch?v=x9Zb2aPniZk&ab_channel=FundosFundación
- Gantes, Y. (2018, febrero 23). El Camino de Santiago, en riesgo de morir de éxito frente al recorrido portugués. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/8959178/02/18/El-Camino-de-Santiago-en-riesgo-de-morir-de-exito-frente-al-camino-portugues.html>
- Garay, L., y Cànoves, G. (2011). Life cycles, stages and tourism history: The Catalonia (Spain) Experience. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 651-671. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2010.12.006>

- Gibson, C., y Kong, L. (2005). Cultural Economy: A Critical Review. *Progress in Human Geography*, 29, 541-561. <https://doi.org/10.1191/0309132505ph567oa>
- Gieryn, T. F. (2000). A Space for Place in Sociology. *Annual Review of Sociology*, 26, 463-496. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.SOC.26.1.463>
- Gil de Arriba, C. (2006). Turismo religioso y el valor sagrado de los lugares. Simbología identitaria y patrimonialización del Monasterio de Santo Toribio de Liébana (Cantabria). *Cuadernos de Turismo*, 18, 77-102. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/17851/17211>
- Graburn, N. (1989). Tourism: The Sacred Journey. En V. Smith (Ed.), *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism* (pp. 21–36). University of Pennsylvania Press.
- Gummesson, E. (2004). From One-to-One to Many-to-Many Marketing. En B. et Edvardsson y Al. (Eds.), *Proceedings from QUIS 9*. Karlstad University.
- Hahn, E., y Simonis, U. E. (1991). Ecological urban restructuring: Method and action. *Environmental Management and Health*, 2(2), 12-19. <https://doi.org/10.1108/09566169110144151>
- Handler, R. (1986). Authenticity. *Anthropology Today*, 2(1), 4. <https://doi.org/10.2307/3032899>
- Harrison-Walker, L. J. (2012). Place brands and the relational branding communication process. *Academy of Marketing Studies Journal*, 16, 51-59.
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2002). The dynamics of organisational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hollebeek, L. D., y Chen, T. (2014). Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual mode. *Journal of Product and Brand Management*, 23(1), 62-74. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0332>
- Hosteltur. (2018). *Los seis perfiles de los peregrinos del Camino de Santiago*. https://www.hosteltur.com/128155_seis-perfiles-peregrinos-camino-santiago.html
- Insch, A., y Florek, M. (2008). A great place to live, work and play: conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 138-149. <https://doi.org/10.1108/17538330810889970>
- Jaakkola, E., y Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jackson, J. B. (1994). *A sense of place, a sense of time*. Yale University Press.
- Johnstone, M. L. (2012). The servicescape: the social dimensions of place. *Journal of Marketing Management*, 28(11/12), 1399-1418. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.694370>
- Kalandides, A., y Kavaratzis, M. (2009). From place marketing to place branding – and back: a need for re-evaluation. *Journal of Place Management and Development*, 2(1). <https://doi.org/10.1108/jpmd.2009.35502aaa.001>

- Kavaratzis, M., y Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165.
<https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kavaratzis, M., y Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86.
<https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kim, H., y Jamal, T. (2007). Touristic quest for existential authenticity. *Annals of Tourism Research*, 34, 181-201. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.07.009>
- Kornum, N., Gyrd-Jones, R., Al Zagir, N., y Brandis, K. A. (2017). Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system. *Journal of Business Research*, 70, 432-440.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.06.019>
- Kotler, P., y Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kotsi, F., Balakrishnan, M. S., Michael, I., y Ramsøy, T. Z. (2018). Place branding: Aligning multiple stakeholder perception of visual and auditory communication elements. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 112-130.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.006>
- Lassègue, J., Rosenthal, V., y Visetti, Y.-M. (2004). A critical analysis of the comparison between money and language. *Language, Culture and Mind*, 36-37. <https://shs.hal.science/halshs-00250097>
- Llurdés Coit, J. C. (1995). Turismo y religión como base de un proyecto turístico. El ejemplo de la ruta transpirenaica de peregrinaje Lourdes-Montserrat. En *Cambios regionales a finales del siglo XX : XIV Congreso Nacional de Geografía* (pp. 298-300). Universidad de Salamanca. Asociación Española de Geografía.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4718244>
- Loeb, M. (2022, agosto 5). Cuando el «camino de vida» de los peregrinos se convierte en martirio para los vecinos: «Cada año es peor y estamos hartos de los maleducados». *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/espana/2022/08/05/62eca79ffdddf208e8b4577.html>
- Lusch, R. F., y Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- MacCannell, D. (1976). *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. Shocken.
- Martínez Cárdenas, R. (2009). *Dimensionamiento del turismo espiritual en México*. Secretaría de Turismo del Gobierno Federal de México. <http://www.pasosonline.org/es/?id=78>
- Miller, S., y Berry, L. (1998). Brand salience versus brand image: two theories of advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 38(5), 77-82.

- Moscardo, G. (1996). Mindful visitors: Heritage and tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 376-397. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00068-2](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00068-2)
- Moulin, C. (1995). On concepts of community cultural tourism. *The Tourist Review*, 50(4), 35-40. <https://doi.org/10.1108/eb058205>
- Muñiz, N. (2013). *Heritage sites and legends as new vectors for modern place marketing, exploring perspectives from Europe and Asia*.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. En *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Osterrieth, A. (1997). Pilgrimage, travel and existential quest. En R. Stoddard y A. Morinis (Eds.), *Sacred Places, Sacred Spaces: The Geography of Pilgrimages* (pp. 25-39). Louisiana State University.
- Parellada, J. E. (2009). El turismo religioso. Sus perfiles. *Jornadas de Delegados de Pastoral de Turismo, Ávila*.
- Pine, J., y Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business Press.
- Poulsson, S. H. G., y Kale, S. H. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*, 4(3), 267-277. <https://doi.org/10.1362/1469347042223445>
- PricewaterhouseCoopers. (2007). *The Costs and Benefits of World Heritage Site Status in the UK Full Report*.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305-310. <https://www.jstor.org/stable/20342603>
- Richards, G. (1996). Production and consumption of European cultural tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 261-283. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00063-1](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00063-1)
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2011.07.008>
- Richards, G., y Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27, 1209-1223. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002>
- Richards, G., y Wilson, J. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. Routledge.
- Riley, R. B. (1992). Attachment to the Ordinary Landscape. En I. Altman y S. M. Low (Eds.), *Place Attachment* (pp. 13-35). Springer New York LLC.
- Rinschede, G. (1992). Forms of religious tourism. *Annals of Tourism Research*, 19(1), 51-67. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(92\)90106-Y](https://doi.org/10.1016/0160-7383(92)90106-Y)
- Río Arca, M. del. (2015). *Tendencias y nuevos modelos de peregrinación en el Camino de Santiago* [Universidade de Santiago de Compostela]. <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/13845>
- Rodrigues, C., Skinner, H., Dennis, C., y Melewar, T. C. (2020). Towards a theoretical framework on sensorial place brand identity. *Journal of Place Management and Development*, 13(3), 273-295. <https://doi.org/10.1108/JPMD-11-2018-0087>

- Russo, A. P. (2002). The "vicious circle" of tourism development in heritage cities. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 165-182. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00029-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00029-9)
- Ruzzier, M. K., y de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), 45-52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.023>
- Salgado, D. (2022, agosto 4). El presidente de la Xunta acusa a los vecinos de esconder motivos ideológicos en sus críticas a la masificación turística en Santiago. *elDiario.es*. https://www.eldiario.es/galicia/presidente-xunta-acusa-vecinos-esconder-motivos-ideologicos-criticas-masificacion-turistica-santiago_1_9223376.html
- Santos Solla, X. M. (2006). El Camino de Santiago: Turistas y Peregrinos hacia Compostela. *Cuadernos de Turismo*, 18, 135-150. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/17791/17171>
- Santos Solla, X. M., y Lois González, R. C. (2011). El camino de santiago en el contexto de los nuevos turismos. *Estudios turísticos*, 189, 95-116. https://turismo.janium.net/janium/Objetos/Portadas_indices/ET-189_04.pdf
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identity*. SAGE Publications Inc.
- Shinde, K. A. (2010). Entrepreneurship and indigenous entrepreneurs in religious tourism in India. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 523-535. <https://doi.org/10.1002/JTR.771>
- Skandalis, A., Byrom, J., y Banister, E. (2017). Spatial taste formation as a place marketing tool: the case of live music consumption. *Journal of Place Management and Development*, 10(5), 497-503. <https://doi.org/10.1108/JPMD-01-2017-0009>
- Skinner, H. (2011). In search of the genius loci: The essence of a place brand. *The Marketing Review*, 11(3), 281-292. <https://doi.org/10.1362/146934711X589471>
- Skinner, H., y Kubacki, K. (2007). Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), 305-316. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000072>
- Spielmann, N., Babin, B. J., y Manthiou, A. (2018). Places as authentic consumption contexts. *Psychology & Marketing*, 35(9), 652-665. <https://doi.org/10.1002/MAR.21113>
- Steiner, C. J., y Reisinger, Y. (2006). Understanding existential authenticity. *Annals of Tourism Research*, 33, 299-318. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.08.002>
- Sweeney, J. C., Danaher, T. S., y McColl-Kennedy, J. R. (2015). Customer Effort in Value Cocreation Activities. *Journal of Service Research*, 18(3), 318-335. <https://doi.org/10.1177/1094670515572128>
- Turespaña. (s. f.). *Portal Oficial de Turismo de España*. <https://www.tourspain.es/es/>
- Turner, V. (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Aldine.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Verleye, K., Gemmel, P., y Rangarajan, D. (2014). Managing engagement behaviors in a network of customers and stakeholders: evidence from the nursing home sector. *Journal of Service Research*, 17(1), 68-84. <https://doi.org/10.1177/1094670513494015>
- Vicdan, H., y Hong, S. (2018). Enrollment of space into the network of sustainability. *Marketing Theory*, 18(2), 169-187. <https://doi.org/10.1177/1470593117732456>
- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Tronvoll, B., Edvardsson, B., y Wetter-Edman, K. (2021). Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model, and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 24(2), 168-186. <https://doi.org/10.1177/1094670520952537>
- Walsh, K. (1992). *The Representation of the Past Museums and Heritage in the Post-Modern World*. Routledge.
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00103-0)
- Wickham-Jones, C. R. (1988). The Road to Heritage: Archaeologists and Interpretation. *Archaeological Review from Cambridge*, 7, 185-193.
- Wilson, B. (1985). I. Secularization: The Inherited Model. En P. Hammond (Ed.), *The Sacred in a Secular Age* (pp. 9-20). University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520325425-002>
- Wilson, B. (1990). *The Social Dimensions of Sectarianism: Sects and New Religious Movements in Contemporary Society*. Clarendon Press.
- Zukin, S. (1995). *The cultures of cities*. Blackwell. <https://www.wiley.com/en-us/The+Cultures+of+Cities-p-9781557864376>