



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2013/2014

HACIA UN MODELO DE MARKETING TERRITORIAL Y CO-
CREACIÓN DE VALOR PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN
LA MONTAÑA PALENTINA

TOWARDS A PLACE MARKETING APPROACH AND VALUE CO-
CREATION FOR A SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE
MOUNTAIN AREA OF PALENCIA

Realizado por el alumno D. Héctor Villarroel Elices

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

En León a 3 de julio de 2014

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	2
1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	7
1.1. RESUMEN - ABSTRACT	7
1.2. PALABRAS CLAVE – KEY WORDS	8
2. INTRODUCCIÓN.....	8
2.1. ELECCIÓN DEL TEMA	8
2.2 INTERÉS Y ACTUALIDAD DEL TEMA.....	9
2.3. ANTECEDENTES	10
2.4. PROBLEMA QUE SE PLANTEA	10
2.5. ALCANCE DEL ESTUDIO, OBJETIVO Y LIMITACIONES	11
2.6. ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	12
3. METODOLOGÍA.....	13
3.1. TIPOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	13
3.1.1. Fuentes de información primaria.....	13
3.1.2. Fuentes de información secundaria	14
4. REVISIÓN DE LITERATURA PUBLICADA EN ESTE ÁMBITO.....	14
4.1. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL TURISMO, CAMBIOS DE LAS TENDENCIAS Y TIPOLOGÍAS DEL TURISMO	14
4.2. TURISMO RURAL, ECOTURISMO Y TURISMO ACTIVO Y DE AVENTURA	16
4.3. TIPOLOGÍAS DEL TURISMO	18
4.3.1. Turismo en la naturaleza o ecoturismo.....	18
4.3.2. Turismo activo.....	19

4.3.3. Turismo gastronómico.....	20
4.3.4. Agroturismo.....	20
4.3.5. Turismo cultural	20
4.3.6. Turismo de leyenda	21
4.3.7. Turismo de salud	22
4.4. EL NUEVO PARADIGMA DE MARKETING DE “SERVICE-LOGIC”.....	23
4.5. EL SERVICE LOGIC APLICADO AL CASO DE LA MONTAÑA PALENTINA.....	25
4.6. CREATIVIDAD Y TURISMO	25
4.7. LA MONTAÑA	28
4.8. EL TURISMO EN LA MONTAÑA PALENTINA.....	30
4.7.1. La Montaña Palentina.....	30
4.7.2. El turismo en La Montaña Palentina	31
5. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING TERRITORIAL.....	35
5.1. IMPORTANCIA DEL MARKETING TERRITORIAL	35
5.2 ANÁLISIS DAFO	38
5.3. ESTRATEGIA DE MARKETING TURÍSTICO	42
5.4. ESTRATEGIA DE MARKETING QUE PERMITAN INCREMENTAR EL VALOR EN LA MONTAÑA PALENTINA.....	44
5.4.1. El producto	44
5.4.2. Promoción o Comunicación	66
5.4.3. Otras variables: Precio, distribución, personas, procesos y evidencia física.....	80
5.5. IMPACTO DEL TURISMO Y SU SOSTENIBILIDAD.....	83
5.5.1. Social	84
5.5.2. Medioambiental.....	85
5.5.3. Económica	85

5.6. MARKETING ENTRE REDES INSTITUCIONALES Y DIVERSOS AGENTES ECONÓMICO-SOCIALES EN LA MONTAÑA PALENTINA.....	86
6. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y OPINIÓN PERSONAL.....	87
6.1. CONCLUSIONES.....	87
6.2. PROPUESTAS	90
6.3. OPINIÓN PERSONAL.....	93
7. BIBLIOGRAFÍA.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 - Evolución de la finalidad de los viajes en la historia.....	15
Gráfico 4.2 - Segmentación de las tipologías turísticas.....	22
Gráfico 4.3 - Perspectiva global de la co-creación de valor entre redes de instituciones con intercambios de marketing múltiples.....	23
Gráfico 4.4 - Esquema del enfoque de co-creación.....	24
Gráfico 4.5 - Evolución de la implicación del visitante.....	26
Gráfico 4.6 - Gráfico de visitantes extranjeros y nacionales.....	33
Gráfico 4.7 - Gráfico procedencias de visitantes nacionales.....	34
Gráfico 4.8 - Gráfico procedencias de visitantes de Castilla y León.....	34
Gráfico 5.1 - Estrategia para el modelo de La Montaña Palentina.....	43
Gráfico 5.2 - Relación entre actividades complementarias.....	65
Gráfico 5.3 - Marcas y submarcas en los diferentes niveles territoriales.....	71
Gráfico 5.4 - Pirámide de la fidelidad.....	72
Gráfico 5.5 - Proceso de comunicación.....	74
Gráfico 5.6 - Intercambios entre los agentes desde la perspectiva de sostenibilidad social.....	84
Gráfico 5.7 - Sistema many to many.....	86

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 4.1 - Castillo de Transilvania.....	21
Imagen 4.2 - La Montaña Palentina.....	29
Imagen 4.3 - Situación de la Montaña Palentina en Castilla y León.	30
Imagen 4.4 - Plano de la Montaña Palentina.	31
Imagen 5.1 - Mapa de alojamientos de turismo rural	46
Imagen 5.2 - Mapa de carreteras de Castilla y León.	47
Imagen 5.3 - Foto de la línea de ferrocarril La Robla-Bilbao	48
Imagen 5.4 - Imagen de Fuentes carrionas.	49
Imagen 5.5 - Tejos milenarios de Tosande.....	50
Imagen 5.6 - Especies de flora y hongos en la Montaña Palentina.	51
Imagen 5.7 - Especies animales de la Montaña Palentina.	51
Imagen 5.8 - Foto de una ascensión a Peña Prieta.....	53
Imagen 5.9 - Esculturas de “La senda del escultor Ursi”.	53
Imagen 5.10 - Imagen de una ruta de MTB.....	54
Imagen 5.11 - Personas disfrutando del ciclorail	55
Imagen 5.12 - Iglesia románica de Santa Eufemia de Cozollos	57
Imagen 5.13 - Imagen del interior de la Cueva de Los Franceses.....	58
Imagen 5.14 - El Gigante de Valle estrecho.....	61
Imagen 5.15 - Logotipo actual de La Montaña Palentina.....	69
Imagen 5.16 - Imágenes de diferentes logotipos.	70

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer el apoyo de mi familia, que ha hecho posible mis estudios de Marketing e Investigación de Mercados en la Universidad de León, y también agradecer la ayuda a mis compañeros de grado y todos aquellos amigos con quien comparto mis días.

Por otro lado, agradecer a mi tutor Norberto Muñiz Martínez su ayuda, dedicación y conocimientos aportados, además de a las personas que han compartido sus opiniones, puntos de vista y conocimientos acerca del tema estudiado.

Por último mencionar la inspiración y vitalidad que me han proporcionado valores importantes reflejados en el trabajo como son las montañas, las especies de flora y fauna y las actividades que realizo en la zona objeto de estudio.

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

1.1. RESUMEN - ABSTRACT

- Resumen en castellano

En el presente trabajo de final de mi grado universitario, se analiza un modelo de desarrollo para la Montaña Palentina, con sus atractivos naturales y culturales para las nuevas tendencias de turismo. El enfoque que se propone se basa en la nueva teoría de marketing, como son la co-creación de valor, y la creatividad que emerge como concepto transversal de varios ámbitos de las ciencias sociales y humanas. Se trata de conseguir un modelo turístico exitoso para la Montaña Palentina por medio del desarrollo de un plan de marketing territorial que ponga en alza el valor del atractivo turístico de esta comarca. Así, esta investigación pretende contribuir al progreso humano y empresarial, al mismo tiempo que se fomente un desarrollo sostenible, y preservar de este modo este bello hábitat natural de fauna única.

- Abstract in english

In the present project, final work of my university degree, a development model for the Palencia Mountains is analyzed, with its natural attractions for new tourism trends. The proposed study is based on emerging concepts related to the new Marketing Theory, such as value co-creation; and creativity, an emerging concept across various fields of social and human sciences. This way, we try to design a successful tourism model for the mountains of Palencia, by developing a regional place marketing approach to increase and evolve towards higher positionings for this region. Thus, this research aims to contribute to human progress and businesses, while encouraging sustainable development, and thereby preserving this beautiful natural habitat and unique fauna.

1.2. PALABRAS CLAVE – KEY WORDS

- Palabras clave en castellano

Turismo rural, Montaña Palentina, turismo activo, turismo cultural, ecoturismo, Marketing territorial, marcas, Montaña, creatividad, viajes, Co-creación, desarrollo sostenible, nuevas tendencias turísticas, many to many marketing,

- Key words in english

Rural tourism, Montaña Palentina, adventure tourism, cultural tourism, ecotourism, Territorial marketing, brands, Mountain, creativity, travels, Co-creation, sustainable development, new touristic trends, many to many marketing,

2. INTRODUCCIÓN

2.1. ELECCIÓN DEL TEMA

La elección de la temática para el trabajo fin de grado se debe a una serie de aspectos detallados a continuación:

- La pasión por la naturaleza y en concreto las montañas, así como de la zona objeto de estudio de la cual soy natural.

- Mi interés en la actualidad por esta tipología de turismo como viajero y mi posible perfil profesional en el futuro en este sentido.
- Mi interés por los modelos de marketing territorial tras conocer en el grado cursado su existencia, funcionamiento e importancia.
- La actual situación de la zona pone de relieve la necesidad de buscar alternativas a las actividades que han funcionado de forma clave para el desarrollo. Además entiendo necesarias aportaciones como este estudio por la creciente necesidad de potenciar la zona como destino turístico ya que es una de las pocas vías que tiene la comarca para mejorar su situación, o al menos mantenerse.
- Los cambios que tienen lugar en las tendencias turísticas y lo comentado en el punto anterior, han puesto en primera línea la discusión entre administraciones públicas, empresarios y vecinos sobre lo que se podría y debería hacerse en la comarca. Por ello quiero aportar una visión desde la perspectiva del marketing.

2.2 INTERÉS Y ACTUALIDAD DEL TEMA

El tema elegido es de gran interés y actualidad. La aplicación de los conceptos de Marketing territorial es creciente durante los últimos 25 años y hoy en día las ciudades, regiones, países y destinos turísticos en general, desarrollan grandes esfuerzos en estrategias de marketing territorial adaptándose a las nuevas tendencias turísticas y del marketing, con el objetivo de conseguir un marketing o una marca territorial que logre destacar ante los competidores con quienes compite dentro de un mercado global con multitud de propuestas.

Este hecho no ha pasado desapercibido para una zona como es la denominada “Montaña Palentina”, la cual ha visto como algunos de sus principales actividades económicas han visto mermada o extinguida su participación en la generación de riqueza y bienestar, por lo que ve necesario explotar sus atractivos turísticos como nueva vía de desarrollo. Es aquí cuando, como alumno de la Universidad de León, presento este modelo de marketing territorial, dando una perspectiva desde mis conocimientos y opiniones personales así como desde las investigaciones y publicaciones analizadas, con el fin de complementar el trabajo hecho por algunas instituciones preocupadas por el desarrollo de la zona y que es tan necesario en estos últimos tiempos.

2.3. ANTECEDENTES

Con el paso de los tiempos el ser humano, el desarrollo económico y la evolución en los estilos de vida, ha cambiado su forma de disfrutar el tiempo que destina al ocio. Por ello, también ha modificado la forma, el tiempo y los lugares de los viajes.

Tal es así, que en las últimas fechas el mercado del turismo ha sufrido una gran evolución hacia una segmentación, dando lugar a diversas tipologías de turismo, entre ellas para este estudio podemos destacar el turismo rural, ecoturismo, turismo activo, agroturismo, turismo de salud y el turismo cultural, que complementan al turismo masivo de sol y playa.

Estas tendencias turísticas son idóneas para desarrollar en zonas geográficas con determinadas características y que poseen una serie de activos determinados. Una zona con gran potencial para ello son las comarcas que conforman la Montaña Palentina.

En la Montaña Palentina, desde los principios de los años 90 se han comenzado a realizar acciones para situarse como oferente de ecoturismo, turismo activo y turismo rural, pero en la actualidad y en base a otras ofertas turísticas de esta categoría se pone de relieve la necesidad de llevar a cabo nuevos planes de acción que mejoren su rendimiento y resultados.

2.4. PROBLEMA QUE SE PLANTEA

El problema que impulsa la elaboración de este estudio, es la difícil situación por la que transcurre la Montaña Palentina, la cual sufre una constante pérdida de habitantes en la comarca, unido a la pérdida del empleo causada por el abandono de la actividad agrícola y ganadera y del tejido industrial, principalmente el minero, que ha conducido al abandono y muerte de la comarca.

Centrándonos en el sector turístico, como posible vehículo a la reactivación de la zona, hay que decir que si bien los esfuerzos realizados hasta la fecha han sido positivos para establecer la zona como oferente turístico, no obstante no se ha logrado una repercusión de importancia que permita obtener mejores resultados; es decir que se logre atraer un mayor número de visitantes. Culpa de ello son una serie de aspectos que analizaremos como la utilización de herramientas y métodos poco eficaces, y las debilidades y

amenazas derivadas de la ausencia de una estrategia fuerte e integrada de marketing territorial.

2.5. ALCANCE DEL ESTUDIO, OBJETIVO Y LIMITACIONES

- Alcance del estudio

El presente informe aborda el estudio del mercado de turismo rural, activo y ecoturismo, incluyendo las diferentes segmentaciones o enfoques que éstos han ido incorporando, así como nuevas propuestas. Todo ello dentro del marco geográfico de la Montaña Palentina, aunque hay que señalar que para el análisis y comparación de ciertos datos y para la determinación de planes de acción, se observarán aspectos dentro de la totalidad de la región de Castilla y León, e incluso se analizarán otros modelos nacionales e internacionales que desarrollan modelos turísticos exitosos en este ámbito.

Es necesario señalar que no se persigue realizar un trabajo totalmente nuevo partiendo desde el inicio, sino completar y mejorar un modelo existente adaptando sobre la base ya establecida, un modelo de marketing territorial con nuevas vías, métodos y herramientas que hagan un aporte positivo.

- Objetivos del estudio

Los objetivos que se plantean en el estudio son:

- Definición de las nuevas tendencias y tipologías del turismo.
- Determinación de las tipologías en las que puede especializarse y posicionarse la Montaña Palentina con sus diversas ofertas y demandas existentes.
- Analizar el concepto de co-creación de valor como nuevo enfoque a la hora de ofrecer productos turísticos para esta región.
- Explorar la creatividad como recurso clave en el éxito del modelo.
- Estudiar las carencias existentes y los errores cometidos que implican que La Montaña Palentina no haya podido alcanzar mayor potencial como destino turístico.
- Reconocer las fortalezas, oportunidades externas y activos que posibilitan la implantación de un modelo turístico.

- Elaboración de un plan de marketing que integre los aspectos necesarios para fortalecer el modelo turístico tratando de ver las estrategias clave.
- Determinar aspectos clásicos de marketing como son el producto, el precio y la comunicación principalmente, pero también aspectos en relación con la nueva teoría emergente de marketing (service-logic).
- Establecer las claves que permitan desarrollar un modelo sostenible.

- Limitaciones

Las limitaciones encontradas a la hora de desarrollar el informe son las siguientes:

- Inexistencia de determinados datos o indicadores.
- La zona tiene poca relevancia para gobiernos y administraciones públicas debido a su pequeño tamaño y potencial actual. Por ello no se desarrollan informes y estudios.
- Los rápidos cambios de la sociedad y la extensa diversidad de la oferta turística.
- Falta de exactitud, puesto que se trata de una ciencia social y no es posible pronosticar o determinar de forma exacta las necesidades y deseos de la población ni su reacción ante las diferentes acciones que se proponen.
- La existencia de multitud de agentes y la necesidad de producirse entre ellos múltiples intercambios, es por una parte difícil de controlar y por otra una posibilidad para desarrollar diversas propuestas público-privadas ante diversos tipos de consumidores, agentes sociales e instituciones.
- La naturaleza del turismo y otros servicios, los cuales se caracterizan por ser heterogéneos, ya que son proporcionados por multitud de agentes y por lo tanto, no se puede establecer un estándar a la hora de prestar dicho servicio.

2.6. ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

Una vez introducida la temática y establecidos los objetivos, las limitaciones y su alcance, se indica brevemente cómo se estructura el estudio.

- Para comenzar se determina la metodología empleada, a fin de esclarecer los procedimientos seguidos que permiten la consecución del proyecto.

- A continuación se realiza una revisión de la literatura publicada en este ámbito, para analizar los conceptos principales del turismo, los nuevos enfoques y elementos del modelo que tratamos de proponer y delimitando los segmentos para los cuales van dirigidas las propuestas desarrolladas.
- Como parte central del estudio, se elabora un apartado de análisis de La Montaña Palentina y de su actividad turística, a fin de establecer un plan de marketing territorial donde se analicen y elaboren propuestas que refuercen el trabajo ya efectuado; y determinen las pautas que sitúen a la comarca como referente turístico.
- Para finalizar el estudio se aportan una serie de conclusiones, propuestas y la opinión personal extraída tras el análisis global realizado.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en el estudio consiste en la recopilación y análisis de información, tanto a través de fuentes de información primarias como secundarias. Una vez obtenida y generada toda la información necesaria se procederá a interpretar y asociar los resultados obtenidos ofreciendo una serie de propuestas y planes de acción a desarrollar.

3.1. TIPOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Veamos pues las fuentes de información primaria y secundaria.

3.1.1. Fuentes de información primaria.

Esta información es aquella generada por el propio alumno, que generalmente ha sido:

- Mediante la observación y acercamiento a diferentes lugares y empresas.
- Mediante la obtención de información por medio de entrevistas personales de carácter informal a diferentes personas involucradas con la temática estudiada.

3.1.2. Fuentes de información secundaria

Son aquellas fuentes de información ya existente a las que se recurre para obtener la información necesaria.

Las fuentes son tanto de carácter *online* como *offline*:

- Publicaciones: libros, programas de radio, artículos de prensa, revistas y otras publicaciones.
- *Online*: páginas web, blogs y documentos digitales.

4. REVISIÓN DE LITERATURA PUBLICADA EN ESTE ÁMBITO

En el presente apartado, se analizan los principales conceptos del estudio como son la montaña, el turismo, las nuevas tendencias y tipologías y la asociación de ambos: el turismo en la Montaña Palentina; todo ello haciendo uso y referencia de los estudios y publicaciones existentes. Con base en esta revisión literaria se establece y enfoca el análisis sobre la Montaña Palentina y el plan de marketing territorial correspondiente.

4.1. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL TURISMO, CAMBIOS DE LAS TENDENCIAS Y TIPOLOGÍAS DEL TURISMO

El turismo actual es fruto de la evolución del paso del tiempo y los cambios económicos y sociales. En el siguiente gráfico se aprecia las diferentes finalidades que han tenido los viajes para los hombres desde el principio de los tiempos hasta la actualidad, en la cual los viajes forman parte del ocio de las personas.

Gráfico 4. 1 - Evolución de la finalidad de los viajes en la historia.



Fuente: basado en (Muñiz Martínez, 2007).

Actualmente, los viajes se efectúan principalmente por ocio, y ha habido una serie de cambios y nuevas propuestas que han generado una oferta turística más amplia y variada. En concreto en España, en los periodos anteriores al siglo XX, el turismo masivo gozaba de ser el principal y casi único tipo de turismo existente, en concreto destacan dos tipologías:

- Sol y playa.
- Visita de grandes urbes y lugares emblemáticos nacionales e internacionales.

Hacia finales de los años 80, hubo un gran cambio: modificación del objeto de la realización del viaje causado por los cambios sociales y económicos, el comienzo de

una oferta y demanda de nuevas tipologías turísticas y la aparición de nuevos hábitos o estilos de vida, propiciaron una serie de nuevas tendencias a la hora de emprender el turismo, causando el desplazamiento del turismo tradicional conocido hasta la fecha a un escenario más diverso y competitivo, dejando de ser la principal y casi única alternativa.

Una de estas nuevas tipologías que entra en juego para tomar un papel importante dentro del mercado comprende el turismo rural, activo y ecoturismo.

4.2. TURISMO RURAL, ECOTURISMO Y TURISMO ACTIVO Y DE AVENTURA

Definidas como las actividades típicas del turismo que tienen lugar principalmente en un medio rural y de montaña, en el que el visitante puede llevar a cabo actividades deportivas y lúdicas e interactuar con sus gentes, con su cultura, con sus principales ocupaciones y con el medio natural.

A ello hay que sumar la posibilidad de realizar diversas actividades como son principalmente las deportivas, actividades beneficiosas para la salud y el bienestar, observación y contacto con el patrimonio y/o el entorno y actividades artesanas. Todas ellas han generado una gran segmentación dando lugar a nuevas subdivisiones dentro del mercado turístico, por ello, debemos preguntarnos el por qué han tenido este éxito y que es lo que busca el viajero hoy en día.

Como se indica en el artículo “Turismo de naturaleza o ecoturismo, turismo de aventura y activo” (Muñiz Martínez, 2007) publicado en la revista de cultura y ciencias sociales Abaco, actualmente se demandan sensaciones y experiencias diferentes o inéditas, altamente enriquecedoras para muchas personas.

Por otro lado, las estresantes y aceleradas vidas de la población que se han impuesto en los estilos de vida actuales, han causado que las personas busquen disfrutar de un turismo más tranquilo, más lento. De ello se habla en el reportaje “Slow is beautiful” de la publicación Newsweek international (Foroohar y Underhill, 2007), donde se defienden una serie de ideas que se resumen a continuación:

- No es necesario viajar a miles de kilómetros para conocer destinos de calidad, solo se ha de realizar un turismo más pausado que permita conocerlos a fondo.
- De este turismo “más lento” surge “el carril lento” como una nueva forma de viajar. Explorar una zona en concreto y sumergirse en su cultura modifica las tendencias actuales, no basta con rozar y conocer de pasada, sino que se debe de profundizar.
- Las vidas son cada vez más rápidas con estilos de vida más marcados por un ritmo frenético, surgiendo la necesidad de descansar de verdad.
- Las vacaciones se han convertido en un aspecto importante de la vida, algo prácticamente innegociable y que se hace posible gracias a la disposición de tiempo y de dinero. Los viajes se perciben como una forma de auto expresión, convirtiéndose los viajeros en los narradores de sus propias historias, esas que viven en primera persona.
- El viaje, en lo que corresponde al desplazamiento, cobra una importancia similar al destino, por ello nuevas formas de transporte como bicicletas, trenes, caballos o barcos de vapor cobran importancia. La realización de turismo caminando o en bicicleta destaca positivamente por la posibilidad que ofrece de ejercitarse a la vez que se conocen nuevos lugares.
- Hoy en día pertenecemos a una sociedad en la que cada vez más se imponen estilos de vida saludables y la importancia de respetar el medio ambiente.

Por último y como aspecto negativo, hay que extraer que estas nuevas tendencias y algunos de sus matices, no son accesibles para algunos tipos de personas, ya que en ciertos campos o aspectos se requiere un mínimo de preparación, así como facilidad de adaptación a situaciones adversas, falta de comodidades o instalaciones de tipo “occidental”.

La demanda de estas experiencias que se persiguen con este tipo de turismo se ha visto impulsada gracias a la comunicación y difusión que principalmente ha tenido lugar con la realización de producciones audiovisuales para TV, radio, prensa y revistas, en forma de programas, series y/o artículos con temáticas que abordan:

- La aventura, cuyo argumento principal es la práctica de deportes para alcanzar metas que entrañan cierto riesgo.
- El esplendor de la flora y fauna.

- El encanto del patrimonio cultural, bien sea gastronómico, arquitectónico, etc.
- El contacto de personas de culturas exóticas con respecto del viajero.

Todo ello pone en alza el valor que tienen las crecientes formas de turismo alternativo, incitando además a su práctica. Por ello, es necesario incorporar en el modelo de La Montaña Palentina.

4.3. TIPOLOGÍAS DEL TURISMO

En el mundo están emergiendo nuevas tendencias, como indica Norberto Muñiz (2007), de la actividad empresarial y de ocio surgen alternativas al turismo masivo, nuevos nichos enfocados a la búsqueda del patrimonio, a la práctica de actividades deportivas en la naturaleza, a la observación de seres vivos o paisajes y a la convivencia con culturas diferentes. Por ello, hay que ir más allá de lo existente, buscando nuevas posibilidades en nichos de mercado que dan lugar a las nuevas segmentaciones de estos tipos de turismo.

4.3.1. Turismo en la naturaleza o ecoturismo

Este turismo se centra en el acercamiento y contacto de las personas a áreas naturales, en la observación de la flora y fauna y sus hábitos y comportamientos en un entorno libre y la contemplación de parajes de gran atractivo y la correspondiente cultura que en ellos se alberga. Es una de las tipologías del turismo activo más importantes, siendo una de las más demandadas y que mayor crecimiento experimenta.

En lo que respecta a la fauna salvaje, la experiencia consiste en la observación y acercamiento a la especie en su entorno real. En la actualidad han comenzado a ofrecerse excursiones y puntos de rececho y observación, así como actividades guiadas por expertos que comparten sus conocimientos sobre biología, orografía y geomorfología, climatología y otras ciencias.

4.3.2. Turismo activo

Consistente en practicar o realizar actividades deportivas en un medio natural. El visitante busca realizar algo diferente y poco accesible que de no ser por su visita le sería difícil realizar en otra zona. A su vez, dentro del turismo activo encontramos dos tipologías: el turismo deportivo y el turismo de aventura.

4.3.2.1. Turismo deportivo.

Aquel que busca la realización de actividades deportivas como son el senderismo, ciclismo de montaña y carretera, escalada deportiva y alpinismo, y también la caza y la pesca. Estas últimas permiten obtener una recompensa como son las piezas cazadas o pescadas y el sentimiento que otorga el haberlo logrado.

En ciertos puntos geográficos comienzan a emerger escuelas que imparten cursos donde aprender a realizar estas actividades desarrollándolas con personal capacitado.

4.3.2.2. Turismo de aventura o riesgo.

Un turismo activo caracterizado por estar enfocado a deportes y actividades en la naturaleza que entrañan un riesgo notable y un bajo grado de accesibilidad, como puede ser la práctica de esquí o snowboarding fuera de pista y precedido de saltos desde un helicóptero, paracaidismo, parapente, descenso de cañones o puenting entre otros.

Algunas de las anteriores actividades se apoyan en medios de transportes diversos como globos, helicópteros, coches 4x4, quads o motos que permiten tener una perspectiva diferente y acceder a zonas remotas, facilitando a la persona el contacto con la naturaleza, los paisajes y las especies de flora y fauna únicas y por lo tanto protegidas.

Es necesario que se respeten las regulaciones y limitaciones existentes para este tipo de actividades y no influyan en la sostenibilidad medioambiental. Ello puede conseguirse utilizando medios más respetuosos con el medio como son los transportes eléctricos y aquellos que producen bajas emisiones. Por otro lado, destacar las carreras de montaña, senderismo, rutas con bicicleta de montaña y rutas en raquetas de nieve, actividades que pueden practicarse en lugares por donde transitan ciertas especies animales.

4.3.3. Turismo gastronómico

Es la tipología turística en la que el motivo que guía la visita de una determinada zona es su riqueza gastronómica. En el viaje realizado, principalmente se busca el conocimiento de la cultura culinaria y la degustación de nuevos platos y sabores, además se persigue el encanto del entorno rural y la autenticidad de los lugares donde se degustan dichos platos, esta autenticidad viene otorgada por las construcciones, decoraciones y situación de los mismos.

El turismo gastronómico con frecuencia se tiende a combinar con la enología dando lugar al eno-turismo.

4.3.4. Agroturismo

Se busca ofrecer un turismo experiencial, es decir, que el visitante conozca e intervenga de forma activa en las tareas propias del día a día del entorno rural. Estas tareas son aquellas que tienen lugar en explotaciones agropecuarias, de forma similar a una granja escuela. Entre estas se puede destacar el cuidado de animales, la siembra y cultivo de los principales cereales, legumbres y frutas y la recolecta de productos vegetales u otros como pueden ser setas o miel. El éxito de este turismo surge por la necesidad y curiosidad de conocer o inculcar la procedencia de muchos de los productos que comemos.

Estas dos modalidades anteriores se combinan en ocasiones, ¿qué mejor sensación que además de acercarse a un territorio para conocer los quehaceres agrícolas, ganaderos o apícolas del medio rural de forma activa, poder degustar el producto fruto de ese anterior trabajo? Es interesante apostar por las granjas escuela y espacios donde además de participar en el proceso de recolecta y/o elaboración del producto como puede ser un postre tradicional, un queso o una pieza de embutido, se pueda degustar posteriormente.

4.3.5. Turismo cultural

Este turismo es el que busca aportar al visitante riqueza cultural. Para que el desarrollo de esta variable sea exitoso, se debe de disponer de un patrimonio histórico cercano que respalde dicha historia. Además, y teniendo en cuenta que las diferentes tipologías no se encuentran en compartimentos estancos sino que gozan de aspectos transversales, se

puede vincular a la historia o leyendas que circulan en la zona y que son utilizadas como un activo del turismo.

4.3.6. Turismo de leyenda

Tipología turística consistente en acercar al visitante a un territorio o zona debido a su interés por haber sido escenario del transcurso de leyendas o historias, ya sean ficticias o reales. Varios son los destinos turísticos de montaña que a nivel mundial han prosperado gracias a la promoción que la zona ha hecho de las leyendas e historias que transcurren en sus dominios, entre ellas destacan Transilvania, Shangri-La, El señor de los anillos, así como batallas épicas de la historia de la humanidad.

Imagen 4.1 - Castillo de Transilvania, conocido mundialmente por la obra “El Conde Drácula”.



Fuente: El Correo del Orinoco.

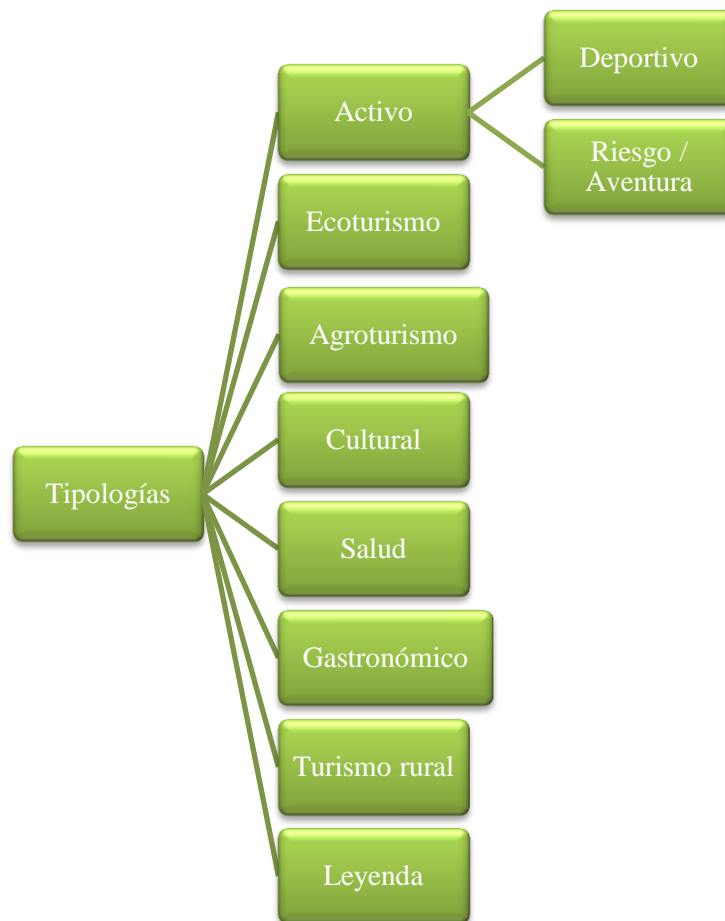
Es recomendable preparar o instruir previamente o posteriormente a los viajeros mediante packs literarios, estableciendo y dando a conocer la existencia de historias o leyendas y elevando así el interés sobre la zona, ya que, el visitante en muchas ocasiones busca experimentar esa sensación de vivir dentro de una leyenda o narración, buscando las similitudes con la obra y acercándose a esta lo máximo posible.

4.3.7. Turismo de salud

El turismo de salud corresponde a los viajes realizados con el fin de tratar problemas físicos, gracias a un entorno tranquilo y natural y a una serie de tratamientos específicos. Para dar respuesta a esta demanda surgen los SPA, hogares de aislamiento espiritual y otros centros de tratamiento similares.

Muchas son las personas que buscan descansar unos días para mejorar su bienestar físico y mental. Este descanso y en ocasiones aislamiento que requieren estos tratamientos, mejora cuando se aprovecha un entorno especial y puro, llegando a ser este parte del tratamiento que mejora la salud. No solo hay que ofrecer el tratamiento, sino que además hay que ofrecer sensaciones en un paraje idóneo, vinculadas con la tradición y cultura local.

Gráfico 4.2 - Segmentación de las tipologías turísticas.



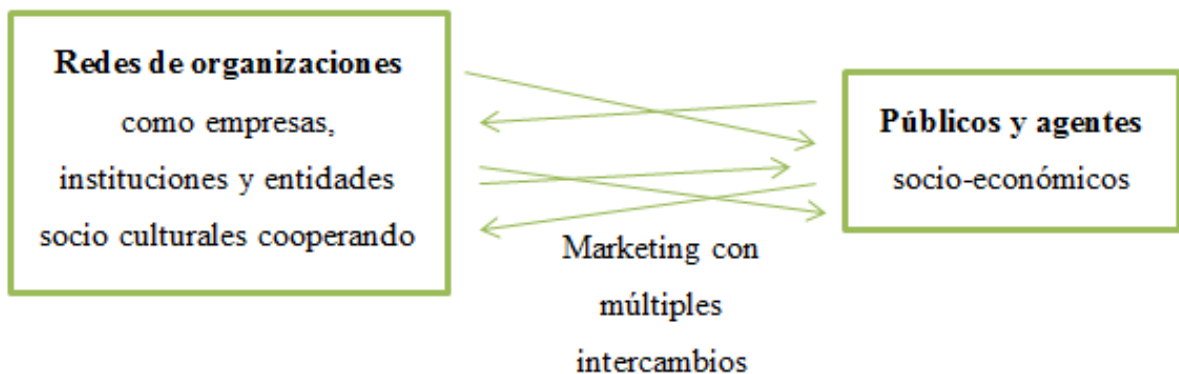
Fuente: elaboración propia basado en (Muñiz Martínez, 2007).

4.4. EL NUEVO PARADIGMA DE MARKETING DE “SERVICE-LOGIC”

Hoy en día, los modelos empresariales exitosos han dejado de lado la perspectiva en que la orientación era únicamente hacia el cliente o el producto y las relaciones eran de competencia, y surge una nueva concepción integral del servicio, donde las relaciones son de cooperación y el valor es co-creado gracias a la continua interacción y diálogo entre empresas y clientes y los múltiples intercambios de marketing que entre ellos tienen lugar (Gummesson, 2008; Prahalad y Ramaswamy, 2004; Vargo, S.L. and Lusch, R.F., 2008). Además, la comunicación y propuestas están dejando de ser unidireccionales de empresas hacia clientes, para ser bi-direccionales, así, los consumidores se convierten en co-creadores de valor al interactuar continuamente con las empresas (Vargo, S.L. and Lusch, R.F., 2008).

Paralelamente, surgen redes estratégicas donde también intervienen las instituciones públicas territoriales que se encargarán de las estrategias de gobernanza, control e implementación de la marca territorial y las entidades socioculturales que juegan un papel importante en cuanto a la cultura y la gestión en las organizaciones.

Gráfico 4.3 - Perspectiva global de la co-creación de valor entre redes de instituciones con intercambios de marketing múltiples.



Fuente: Hacia una perspectiva global de co-creación de valor en redes:-empresas, instituciones territoriales y entidades socio-culturales-, con intercambios de marketing múltiples. Muñiz Martínez.

Esto supone que el servicio se desarrolla no solamente por empresas y clientes, sino que se crea por una diversidad de partes en la sociedad (Gummesson, 2008) como son las

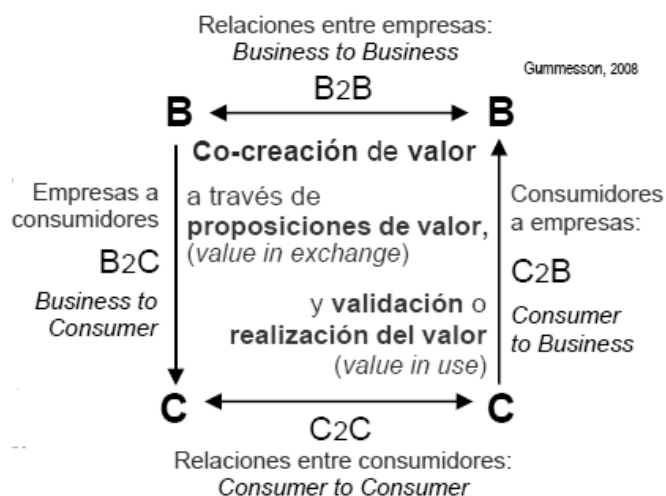
empresas y consumidores, instituciones públicas territoriales y entidades socioculturales.

En la actualidad, territorios en gobernanza institucional tratan de desarrollar sus propios intercambios de marketing: ser mejores lugares para vivir, visitar o invertir, mejorar su imagen o notoriedad, atraer turismo, o talento, organizar eventos, etc. (Marketing Territorial a través de intercambios múltiples).

El marketing y marcas territoriales se consolidan internacionalmente, con una emergente investigación académica e interesantes casos de ciudades, regiones y países del mundo que desarrollan estrategias de transformación, promoción y creación de marca. Por lo tanto los territorios se convierten en importantes actores en comercializar sus propios intercambios; y algunos lugares se convierten en marcas en sí mismos.

La teoría de Marketing va ampliando su perspectiva en redes institucionales: empresas, territorios y entidades socio-culturales, que colaboran desarrollando estrategias para co-crear valor, a través de interacciones y continuo diálogo con consumidores y diversas partes. Estas alianzas público-privadas, en ocasiones en cooperación co-branding entre marcas empresariales y territoriales, se forman para ir mejorando posiciones en los mercados internacionales y responder a nuevas tendencias sociales con nuevas propuestas de valor.

Gráfico 4.4 - Esquema del enfoque de co-creación.



Fuente: Hacia una perspectiva global de co-creación de valor en redes:-empresas, instituciones territoriales y entidades socio-culturales-, con intercambios de marketing múltiples. Muñiz Martínez.

4.5. EL SERVICE LOGIC APLICADO AL CASO DE LA MONTAÑA PALENTINA

Este enfoque de service-logic es necesario aplicarlo al sector turístico de La Montaña Palentina mediante un modelo que consiga contrarrestar la gran competencia interna existente, y dar paso a la co-operación. Para ello se cuenta con empresas que ofertan alojamiento, transporte, actividades deportivas, culturales, etc. y una serie de clientes que lo demandan; las instituciones públicas como son los gobiernos provinciales y municipales; y una serie de instituciones socioculturales con diversos cometidos.

Hay que tratar de proporcionar los intercambios necesarios entre los agentes y para ello lograr que estos entiendan su importancia y beneficencia mutua.

- ¿Es posible integrar este enfoque a la actividad en la Montaña Palentina?

Considero que si es posible y a la vez muy necesario, la zona montañosa de Palencia cuenta con los principales recursos y agentes para desarrollar un modelo turístico de importancia, pero aún no se ha enfocado con la perspectiva de la co-creación de valor poniendo de relieve a todos los agentes e interrelacionarlos entre sí, que es hacia donde de forma correcta están enfocándose los servicios con éxito, y en concreto las mejores muestras de marketing territorial.

4.6. CREATIVIDAD Y TURISMO

Siguiendo el análisis de los cambios que experimenta el turismo y el marketing de redes, se analiza a continuación la incorporación de un factor como es la creatividad, concebida como un medio que permite desarrollar distinción, autenticidad y afrontar situaciones económicas adversas.

Para el sector turístico la creatividad no ha pasado desapercibida, por ello ha incorporado este elemento con el fin de ser más creativo y lúdico, llegando a muchas regiones y ciudades del mundo.

Para profundizar en el análisis del tema, se acude al estudio de (Richards, 2011), que aborda la asociación del turismo con la creatividad, como una vía alternativa al turismo de masas tradicional, no un nicho en sí mismo, sino una nueva forma de enfocar las

diferentes actividades transversales en las cuales poder ofrecer una mayor flexibilidad y conjunto de experiencias.

En la sociedad están surgiendo nuevas tendencias de consumo, con nuevos estilos de vida e identidades particulares. La gente por lo tanto se distingue cada vez más con base en lo que consume y en particular a través de los valores simbólicos ligados a sus prácticas de ocio, cobrando gran importancia los rituales sociales establecidos, que ayudan a crear nuevos símbolos de identificación. Esta tendencia es un proceso que se vincula a procesos de globalización, intercambios entre los mercados, la competencia entre destinos y el desarrollo de conocimientos.

Por lo tanto, el turismo que incorpora actividades creativas ofrece la oportunidad de desarrollar la creatividad activa del turista mediante su participación en cursos y experiencias características del lugar de destino, aportando una motivación específica y cobrando así la experiencia una mayor autenticidad.

Esta incorporación de la creatividad, además logra adaptar la oferta a los visitantes para que desarrollen capacidades creativas, convirtiéndolos en visitantes más activos, viviendo todo en primera persona, aprendiendo y elaborando con el objetivo de alcanzar su autorrealización, convirtiéndose además en co-intérpretes y co-creadores de sus vivencias como piezas fundamentales del viaje realizado. A continuación se muestra el proceso que sigue el visitante en base a su implicación:

Gráfico 4.5 – Evolución de la implicación del visitante.



Fuente: elaboración propia.

Un componente importante dentro de este turismo creativo, es el elemento denominado “turismo inducido”, donde diferentes corrientes artísticas generan un flujo de visitantes a un determinado destino. Algunas de estas corrientes son:

- Trabajos cinematográficos que hacen de su lugar de rodaje un lugar de destino estimulando la imaginación y creatividad tanto a la hora de rodarse como en las posteriores visitas que el lugar recibe.

- La música como elemento que ofrece múltiples caminos para estimular la creatividad, ofreciendo al visitante aprender nuevos géneros o técnicas, asistir a conciertos o acercarse a atmósferas donde se forjaron creaciones musicales, grupos o artistas.
- Movimientos culturales con gran repercusión que surgen en un lugar el cual es visitado por los viajeros para contemplar en primera persona las obras, conocer las técnicas, involucrarse y aprender de los mismos.
- Destinos donde la gastronomía es el objeto principal, y donde el visitante no solo interviene para degustar, sino que cobra un papel protagonista y activo, participando en cursos, adquiriendo y mejorando habilidades de consumo, viviendo nuevas experiencias e incluso participando en nuevos tipos de cocina.
- La artesanía como actividad que requiere de creatividad para poder acercar a los visitantes de diferente forma muchas de las actividades de esta naturaleza, y que de no contar con ese estímulo pueden caer en el olvido.

Para lograr el éxito de estos turismos creativos se requiere de co-creación, donde los lugares son creados por los turistas, es decir, construyen el destino gracias a la relación de muchos aspectos como son la gente, los procesos y los lugares.

Por último hay que considerar la creatividad a la hora de establecer las ventajas que permitan su actuación en el mercado, como son:

- Ventaja comparativa: comprende los diferentes recursos de patrimonio, culturales, etc. Por medio de la aplicación de la creatividad se busca ser capaz de dotar a los recursos que se disponen de un amplio valor simbólico.
- Ventaja competitiva: ventaja que se consigue incorporando la creatividad en la gestión y comercialización del destino, permitiendo así mejorar el uso de los recursos y patrimonio heredado y crear activos que los conviertan en atractivo.

En conclusión, señalar que el turismo creativo, objeto de algunos estudios (Richards, 2011) que certifican su éxito, es una realidad y que el hecho de que aún no se considere como tal por los turistas y que mucha de la actividad turística no lo acepte como elemento o aspecto de su estrategia no debe hacer dudar de la incorporación de la creatividad en un modelo turístico por todo lo que esta, como ya hemos visto, puede aportar.

4.7. LA MONTAÑA

Otro aspecto del que es necesario hablar es la montaña y lo que supone y significa para la existencia humana y en especial para muchas personas.

Gracias a diversos documentos audiovisuales revisados y en especial al documental “El sentimiento de las montañas” realizado por el equipo de “Al filo de lo imposible” (Sebastián Álvaro, 2002) y al libro “Las montañas de la mente” (Macfarlane, 2003) se puede afirmar que las montañas hoy en día son mucho más que la rugosidad de la tierra, son la suma de su majestuosidad, de su belleza y del sentimiento que les han otorgado los alpinistas, un sentimiento que nace de la pasión por las cumbres y del poso cultural que originan. Son templos de encuentro del hombre consigo mismo y con la naturaleza más soberbia. Por eso se debe de preservar su armazón físico y la esencia de sus parajes.

La relación del hombre y la montaña es tan antigua como la propia humanidad; se debe en parte a que es fundamental para la vida y el espíritu, puesto que en la evolución de la vida humana éstas han servido de refugio, de frontera y de lazo de unión. Además no hay que olvidar que la población del planeta depende de ellas para obtener recursos muy importantes que permiten la supervivencia, como es el agua.

Las montañas son lugares privilegiados a las que el hombre ha otorgado sentimientos para vivir juntos las mejores vivencias y donde se goza de espacios sublimes. Existentes en todos los continentes, consisten en la suma de roca, vegetación, torrentes, cascadas, hombres y animales, y se muestran de diferentes formas y composición, reflejando así el dinamismo de la tierra.

Con el paso de los años y la evolución humana han ido interponiéndose los usos o papeles que la montaña ha jugado para las personas:

- Siglos atrás, budistas, egipcios, hindúes o judíos han encarnado a Dioses en sus montañas o buscado a estos en sus cimas. También han sido escenario de diferentes rituales religiosos.
- Posteriormente el Renacimiento despertó el interés humanista por las montañas, siendo precursor de la fascinación por las montañas como meras maravillas de la naturaleza.

- En el siglo XIX con las ascensiones llevadas a cabo surgen las primeras figuras precursoras del alpinismo moderno, impulsadas por una mezcla de aventura y afán de conocimiento, enriquecida por un anhelo puramente deportivo.
- En los años finales del siglo XIX se establece la escalada como una actividad deportiva, en una búsqueda interior (Lionel Terray, Miguel Angel Gallego, Enrique Hegewicz, 1982).
- En los comienzos del siglo XX comienzan a realizarse grandes expediciones, que tiene lugar principalmente en África, Polo Norte, Polo sur y las cordilleras del Himalaya y Karakorum, despertando el interés por la grandeza de los retos y por los misterios en que se ven envueltas.
- En la actualidad muchas personas acceden a las montañas indistintamente de que sean las cimas más emblemáticas del mundo. Se han desarrollado diversos deportes y actividades.

En resumen, se puede decir que hoy en día la montaña es considerada como el escenario de experiencias singulares, de auténticas hazañas en las que se pone de manifiesto lo mejor y lo peor del alma humana, lo mejor y lo peor de la propia montaña. La importancia que ésta tiene para muchas personas se debe al sentimiento de libertad que la propia montaña otorga a quienes tratan de alcanzar la cima, un sentimiento como pocos otros lugares ofrecen, pues camino a la cima se descubre el tener la vida en tus propias manos.

Imagen 4.2 - La Montaña Palentina.



Fuente: elaboración propia.

Por último hay que tener en cuenta que estos paisajes únicos se van transformando y sus contrastes se van diluyendo. Cuando en las montañas entran los modelos urbanos y medios mecánicos, se incorpora cierta fealdad, como una profanación de los medios naturales aunque sea necesario para la vida moderna. Y es que, cuando dejan de ser ellas mismas se pierde el misterio y la fascinación del contacto directo con la naturaleza.

Frente a las exigencias de muchas personas, que demandan que las montañas sean adaptadas a sus posibilidades para acceder a ellas, es necesaria la auto-moderación para

preservar el encanto, puesto que las montañas son entornos frágiles y su belleza puede romperse.

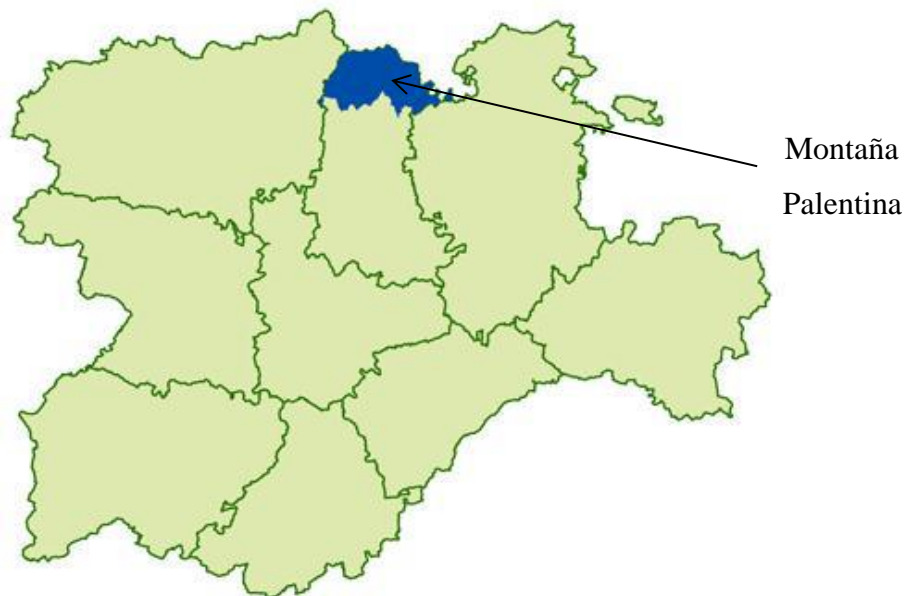
4.8. EL TURISMO EN LA MONTAÑA PALENTINA.

Una vez establecido los conceptos principales, se analiza la montaña palentina y el efecto de los mismos.

4.8.1. La Montaña Palentina

La montaña Palentina es una comarca situada en la zona norte de la provincia de Palencia, la cual limita al norte con Cantabria, Burgos por el este, al oeste con la provincia de León y con la Meseta Castellana en el extremo sur. En su territorio alberga a 19 municipios con 23.000 habitantes aproximadamente, incluyendo como grandes núcleos de población los términos municipales de Aguilar de Campoo, Barruelo de Santullán, Cervera de Pisuerga, Guardo y Velilla del río Carrión (Wikipedia, 2014).

Imagen 4.3 - Situación de la Montaña Palentina en Castilla y León.



Fuente: Huebra, iniciativas rurales.

4.8.2. El turismo en La Montaña Palentina

- Los comienzos

En la comarca de la Montaña Palentina, el turismo rural afloró a comienzos de los años 90. La llegada de personas atraídas por la riqueza medioambiental y cultural así como el desarrollo del turismo rural en otras zonas de la península propicia el apoyo de las Administraciones Públicas, que comienzan a incorporar y proporcionar ayudas y herramientas que permitieron el auge del turismo rural, destacando entre estas las ayudas y subvenciones para la creación de alojamientos de turismo rural.

Imagen 4.4 - Plano de la Montaña Palentina.



Fuente: (Valrural, 2014).

- La situación actual

Para analizar la situación actual de la comarca, recurrimos a una de las asociaciones más activa y preocupada por la buena marcha de la zona (Agrupación Comarcal de Desarrollo de la Montaña Palentina,). En un reciente informe de 2013 afirma que el turismo en términos globales, tiene cada vez más un mayor peso relativo en lo que se refiere a la generación de empleo. La actividad turística puede encontrarse a lo largo de toda la comarca, pero cobra intensidad e importancia en puntos muy concretos, como es el caso de los municipios grandes, cabeceras comarcales y su alfoz, donde hay una concentración más elevada, especialmente en Cervera de Pisuerga. De forma paralela, el subsector de la hostelería (bares y restauración) ha incrementado de forma significativa su importancia en la comarca, debido al aumento de visitantes recibidos.

El sector turístico ha vivido una expansión y creciente importancia en los últimos años, llegando en la actualidad a ser un elemento clave dentro de los programas de desarrollo integrado que se diseñan para la comarca de la Montaña Palentina. Un tipo de afluente turístico, sobre todo en época estival, es el formado por familias que aprovechan sus vacaciones para encontrarse con el lugar y los vecinos de donde son oriundos. Habitualmente, este tipo de veraneantes no utilizan los servicios de hoteles, pensiones, etc., sino que poseen en la zona una segunda residencia. Se trata de un tipo de turismo con un elevado grado de fidelidad y que ha experimentado en los últimos años un auge considerable, reflejado en el aumento de las mejoras y rehabilitación de viviendas.

Pese a que Castilla y León es la región de España líder en Turismo rural, observando los datos correspondientes al estudio de la Junta de Castilla y León, hay que destacar la poca influencia de la provincia de Palencia sobre el total de la comunidad, y en concreto de la zona de la Montaña Palentina. Ello se debe en parte a la poca tradición en turismo que ha habido en la zona por el desarrollo y apuesta por otras actividades económicas como la industria. La decadencia de esta ha causado que la zona ahora si apueste por la actividad turística como alternativa y despegue de forma considerable en los últimos años.

La combinación de tranquilidad y recursos naturales protegidos, junto con la elevada presencia de recursos histórico-artísticos y la existencia de una Reserva Nacional de Caza desde 1966 proporcionan un gran atractivo para el visitante urbano. Esta política, iniciada hace unos años, ha permitido que la comarca disponga de numerosas empresas

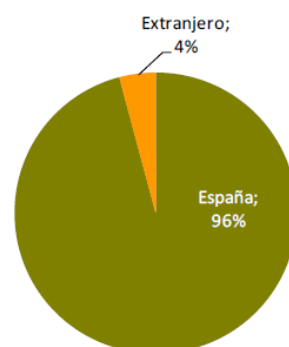
centradas en ofrecer alojamiento rural y posibilitar la realización de turismo activo, de salud y cultural, y también ha conseguido iniciar una línea de apoyo y fomento del turismo rural a través de programas de formación, así como de algunas estrategias de promoción.

En la actualidad dentro de los alojamientos se incluyen casas rurales, tanto de alojamiento compartido como de alquiler completo, centros de turismo rural, posadas rurales y pequeños hoteles de montaña, además de los alojamientos para cubrir necesidades propias de municipios que también cuentan con otras actividades paralelas al modelo turístico, como por ejemplo la industrial.

Con el objeto de promocionar una oferta integrada de turismo rural, en la red también se integran empresas de actividades de ocio (centros ecuestres, organización de rutas de senderismo, bicicletas, taxis de montaña, rutas de naturaleza,...), restaurantes, artesanía y empresas de elaboración de productos agroalimentarios artesanos (embutidos, dulces, quesos y miel).

Analizando los datos de visitantes a los centros de turismo y sus procedencias como indicador significativo de la demanda de la oferta turística de la comarca, apreciamos en primer lugar que casi la totalidad de visitantes proceden del propio país, siendo una minoría los extranjeros que se reciben. Por ello se concluye que la oferta turística de La Montaña Palentina está destinada a un público nacional siendo casi testimonial la visita de viajeros de países europeos.

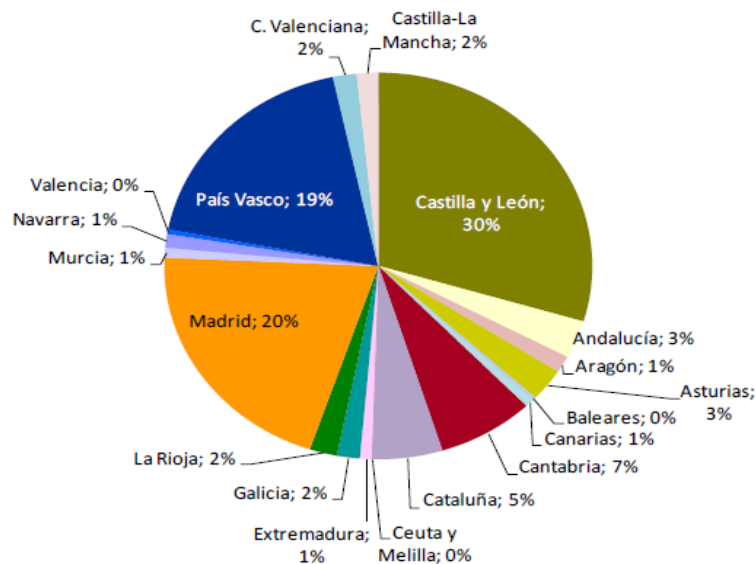
Gráfico 4.6 - Gráfico de visitantes extranjeros y nacionales.



Fuente: Agrupación comarcal de desarrollo de La Montaña Palentina.

En cuanto a estos turistas procedentes del propio país, hay que destacar que una tercera parte procede de la misma comunidad autónoma de Castilla y León, que junto con Madrid y el País Vasco son los mayores emisores de turistas que conocen la Montaña Palentina.

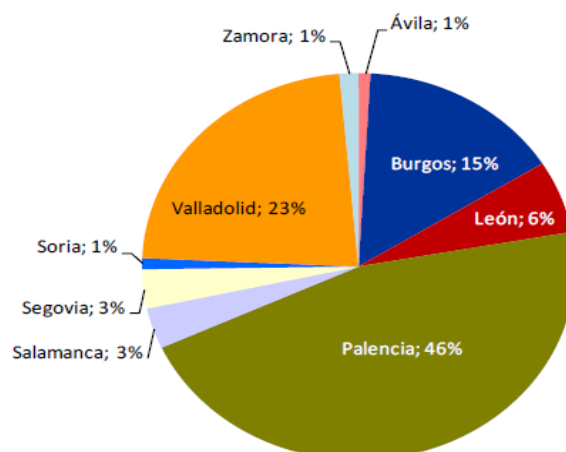
Gráfico 4.7 - Gráfico procedencias de visitantes nacionales.



Fuente: Agrupación comarcal de desarrollo de La Montaña Palentina.

Por último, de los turistas que provienen de la propia comunidad autónoma, prácticamente la mitad llegan desde la propia provincia, que junto con vallisoletanos y burgaleses conforman la casi totalidad de visitantes.

Gráfico 4.8 - Gráfico procedencias de visitantes de Castilla y León.



Fuente: Agrupación comarcal de desarrollo de La Montaña Palentina.

5. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING TERRITORIAL

Una vez analizados todos los aspectos necesarios, se lleva a cabo un análisis de las posibilidades existentes dentro de la Montaña Palentina y como conformar un plan de marketing.

Dentro de este modelo o plan de marketing territorial hay que tener en cuenta unos condicionantes como son el trabajo ya realizado para el desarrollo turístico en la zona y los diferentes actores que intervienen: empresas oferentes de servicios, instituciones públicas, visitantes y los propios vecinos.

5.1. IMPORTANCIA DEL MARKETING TERRITORIAL

- ¿Por qué es importante establecer un modelo de marketing territorial?

La importancia que tiene un modelo turístico para la zona radica en que además de actuar como una solución a los problemas económicos y sociales de la zona, conlleva la aportación del mismo a mantener el entorno y los espacios naturales, fijar la población en un medio rural y fomentar el turismo a nivel nacional e internacional, estableciendo la Montaña Palentina como un foco de turismo sostenible generador de desarrollo. Hay que tener en cuenta que hoy en día todo lugar que decide ser un oferente turístico, desarrolla estrategias que repercuten positivamente a los resultados que obtienen.

Además, como se refleja en el artículo “La última frontera del turismo” (Barciela, 2014), los estudios realizados revelan que esta tipología no logra atraer grandes ingresos a pesar de las muchas inversiones efectuadas en ayudas y subvenciones, procesos de comunicación o mantenimiento de las zonas; a pesar de contar con un gran número de visitantes. Ello se debe a la baja fidelización de clientes, una oferta pobre de actividades y alojamientos y la crisis económica, causando que muchos de los visitantes conozcan la zona en un único día sin llegar a pernoctar.

- ¿Qué es el marketing territorial?

La organización privada Desarrollo Global, dedicada a contribuir con la generación de capacidades sociales, culturales, económicas y ambientales para distintas comunidades, a través del sector público, empresas y organizaciones sociales y por tanto amplia conocedora de este concepto, lo define como la promoción económica y social de un ente regional o local para lograr un mayor beneficio de su población, a partir de la identificación de sus potencialidades y ventajas competitivas en la producción de bienes y servicios propios de ese territorio. Así, el objetivo de promover los territorios locales se logra por medio de la planificación y el desarrollo de una oferta específica del municipio o comarca, haciendo énfasis en sus propias características de desarrollo (Organización Desarrollo Global, 2014).

- ¿Quién ha de encargarse del desarrollo del modelo turístico y en concreto del plan de marketing territorial?

Establecer un modelo de marketing territorial es tarea complicada, ya que requiere de muchos recursos y depende de muchos factores y agentes involucrados.

Como se ha visto en la revisión literaria, el nuevo enfoque de co-operación debe incluir múltiples agentes, los cuales han de realizar intercambios entre sí para maximizar la efectividad y eficiencia de las acciones que desarrollen. Entre los diversos agentes mencionamos:

- Empresas, clientes y consumidores
 - o Empresas oferentes de servicios turísticos, como son: alojamiento, restauración, turismo activo, guías, transporte, comercios etc.
 - o Empresas que sin dedicarse de forma directa a la actividad turística sirven de apoyo a la misma.
 - o Clientes y consumidores que se interesan por la zona y acceden a adquirir sus productos.
 - o Habitantes de la zona, los cuales cobran importancia puesto que son el principal actor local y su responsabilidad hacia el medio ambiente, las infraestructuras y todos aquellos recursos de valor, así como el trato

hacia los visitantes y el apoyo mostrado al resto de agentes es muy importante.

- Territorios institucionales
 - o Marca de la región “La Montaña Palentina” como principal exponente.
 - o Administraciones públicas.
 - o Equipo de acción, gestión y control del modelo.

- Instituciones socio culturales
 - o Asociaciones deportivas, culturales o lúdicas.

Entre los diferentes actores o agentes hay grupos de personas jóvenes, a las cuales es importante dar oportunidades, ya que pueden aportar una visión nueva, modelos de negocio innovadores y conectar todo ello a través de las nuevas herramientas existentes, como son las nuevas tecnologías. Además dentro de este modelo de co-creación donde todos los agentes son importantes, se distinguen diferentes roles o papeles que cada uno puede adquirir dependiendo del momento o la acción:

- Agentes clave o principales

Son los que actuarán como directores de orquesta, encargados de las acciones a nivel global, toma de decisiones, aportación y gestión de recursos y marcarán el escenario y las normas, es decir, determinarán las reglas del juego. Este papel recaerá principalmente sobre las instituciones territoriales (administraciones públicas) y las socioculturales.

- Agentes secundarios

Son aquellas entidades o personas que aportan sus servicios, productos, recursos y conocimientos al modelo, formando una pequeña parte del mismo. Están sujetos a la toma de decisiones y es conveniente su integración en el modelo, siendo beneficioso para ambas partes. Principalmente desempeñan esta función las empresas, consumidores, asociaciones y población.

Por último recordar que la importancia de cada agente es vital, pues sin el conjunto de todos ellos el modelo turístico carecería de sentido, además es importante la unidad entre ellos ya que todos aquellos agentes que forman el modelo deben de aunar sus esfuerzos trabajando de forma conjunta por el bien común si persiguen el suyo propio, puesto que la unidad e interacción darán lugar a la fortaleza del modelo.

5.2 ANÁLISIS DAFO

Para obtener una completa visión de la zona que nos permita detectar puntos clave tanto positivos como negativos realizamos ahora un análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

- Debilidades

Las debilidades corresponden a los aspectos internos que afectan negativamente, como carencias y problemas. Las principales son:

- Carencia de infraestructuras y mal estado o conservación de las existentes.
- Deficiente red de transportes, tanto público como privado.
- Servicio actualmente sujeto a una gran estacionalidad.
- Pobre aplicación del marketing e investigación de mercados, a fin de analizar el comportamiento del consumidor y la satisfacción de los mismos, así como los mercados y lo que estos demandan.
- Falta de paciencia a la hora de establecer acciones a largo plazo. Los agentes buscan resultados a corto plazo y no dan continuidad a los proyectos.
- Ausencia en muchos de los habitantes de la zona del sentimiento de pertenencia a un entorno o comarca como es la Montaña Palentina así como una infravaloración de los recursos patrimoniales, naturales y culturales.
- Desacuerdos políticos y sociales en aspectos claves para establecer la base del desarrollo, generados por el egoísmo y la creencia de que solo lo que concierne a un propio municipio es positivo para el mismo.
- Falta de una normativa completa que regule la actividad profesional dentro de la Montaña Palentina.

- Inexistencia de una asociación que aglutine a todos los agentes encargados de conformar la oferta de servicios relacionados con actividades turísticas, tanto públicos como privados.
- Mala conservación de aspectos medioambientales como son los recursos hidrográficos y la flora y fauna, que pueden causar su empeoramiento de la calidad y mermar su población respectivamente.
- Falta de iniciativa y colaboración de las Administraciones públicas y juntas vecinales.
- Falta de formación, asesoramiento y profesionalidad a los sectores afectados, causado en parte por el bajo interés que estos generan.
- El éxodo rural causando pérdida del encanto, de tradiciones y de actividad del día a día que permite el funcionamiento de servicios públicos y privados en la zona.
- Mala gestión de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.
- Mala señalización de las empresas, actividades e incluso ausencia de distintivos de calidad, dificultad, etc.
- Deficiente proceso de comunicación tanto dentro de los agentes que conforman la oferta como aquellos que la demandan; ausencia de una imagen de marca; comunicación en ocasiones escasa y mal efectuada tanto por elegir canales poco adecuados como por la forma del mensaje; desconocimiento de la existencia de la realización de actividades.
- Imposibilidad de controlar el modo e idoneidad del servicio ofertado y prestado por cada agente al no establecer unos estándares y pautas a seguir.

- Fortalezas

Aquellos puntos internos que destacan de forma positiva, es decir, aquello que nos diferencia y nos hace mejores respecto a los competidores. ¿Qué se está haciendo bien?

- Orientación de la comarca al turismo rural desde el año 1992.
- Reconocimiento por parte de los agentes de la existencia de un problema, poca afluencia de turistas.

- Incorporación de nuevas asociaciones juveniles y deportivas que cada vez ofrecen un mayor número de actividades, las cuales atraen numerosos visitantes. Es importante que además están dispuestas a colaborar en el proyecto turístico.
- Existencia de una red de oficinas de turismo.
- Dentro de la red de espacios naturales de Castilla y León, cuenta con un Parque Natural como es el de Fuentes Carrionas.
- Apuesta por el turismo a nivel provincial y regional, que posibilita conseguir el apoyo de las Administraciones públicas necesario.
- Existencia de espacios y recursos aun sin explotar.
- Interés de juntas vecinales y otros agentes en hacer posible un modelo turístico.
- La existencia de una base sobre la que trabajar, ya que años atrás se comenzó a trabajar para conseguir generar riqueza gracias a la actividad turística.
- Apoyos y convenios con diferentes ayuntamientos y asociaciones.
- Autenticidad “local”. Lugareños caracterizados por acoger a las personas foráneas con simpatía.
- Diversidad de patrimonio natural y cultural. Existe un gran potencial y es gracias a los recursos que la comarca posee. Cabe recordar también su riqueza gastronómica y la calidad de sus paisajes.
- Planes de protección, seguimiento y recuperación de especies naturales.
- Comienzan a surgir programas de actividades que posibilita mantener y conservar las tradiciones de la comarca.
- Elaboración de planes estratégicos y de sostenibilidad para potenciar la actividad turística.
- Posibilidad de generar sinergias con otros sectores ya sean públicos o privados, como son el educativo o industrial por medio del intercambio y la co-operación.
- Pureza de la naturaleza. De una de las debilidades, que es la ausencia de infraestructuras que faciliten el acceso y traslado a la comarca y dentro de ella, surge esta oportunidad.
- Situación geográfica privilegiada, pues se posiciona en una zona “perdida”, pero no más lejos de la realidad, está próxima a varios focos de población de gran tamaño.

- Oportunidades

Son aspectos positivos que sin ser controlados desde un punto de vista interno ya que se generan en el entorno exterior al modelo, pueden crear facilidades para impulsar el modelo siempre y cuando sean aprovechados.

- Los cambios en las tendencias turísticas que tienen lugar, los cuales implican un crecimiento de la demanda de estas tipologías de turismo.
- Decadencia de otras zonas que se han masificado, están muy vistas y han perdido encanto, o por el contrario, zonas cercanas como Picos de Europa que puede potenciar a la comarca gracias a la realización de acciones conjuntas.
- Espacios y recursos públicos hasta ahora desaprovechados, que pueden adaptarse y utilizarse para contribuir en el proyecto turístico, solo es necesario un apoyo de entes institucionales con mayor poder.
- La irrupción de las nuevas tecnologías en un sector que aún no ha sabido adaptarse y explotar de forma eficaz estas herramientas.
- Las universidades y otros entes educativos y de investigación así como sus alumnos consideran la zona un importante objeto de estudio.
- Aumento del interés por el medio ambiente, la conservación y la observación de determinadas especies por gente del propio país y de otros países (centro y norte Europa).

- Amenazas

Veamos situaciones o aspectos externos al modelo que actuarán de manera negativa.

- El interés en la construcción e implantación de infraestructuras que no respetan el medio ni guardan la línea adecuada para no causar alteraciones por una serie de agentes públicos y privados determinados.
- La actual situación económica, inmersa en una crisis, la cual cobra mayor importancia en una zona donde gran parte de su actividad industrial, y en concreto la minería, se han visto condenadas a cesar su actividad, llegando a desaparecer.

- El turismo que se ofrece en la Montaña Palentina tiene competidores muy fuertes. Algunos son cercanos: El Bierzo, Picos de Europa; otros de gran importancia, reputación y dimensiones a nivel nacional como Aramón, Sierra Nevada y El Pirineo Catalán.
- Decisiones políticas en las que no se puede influir, como son las tomadas a nivel nacional o continental.

5.3. ESTRATEGIA DE MARKETING TURÍSTICO

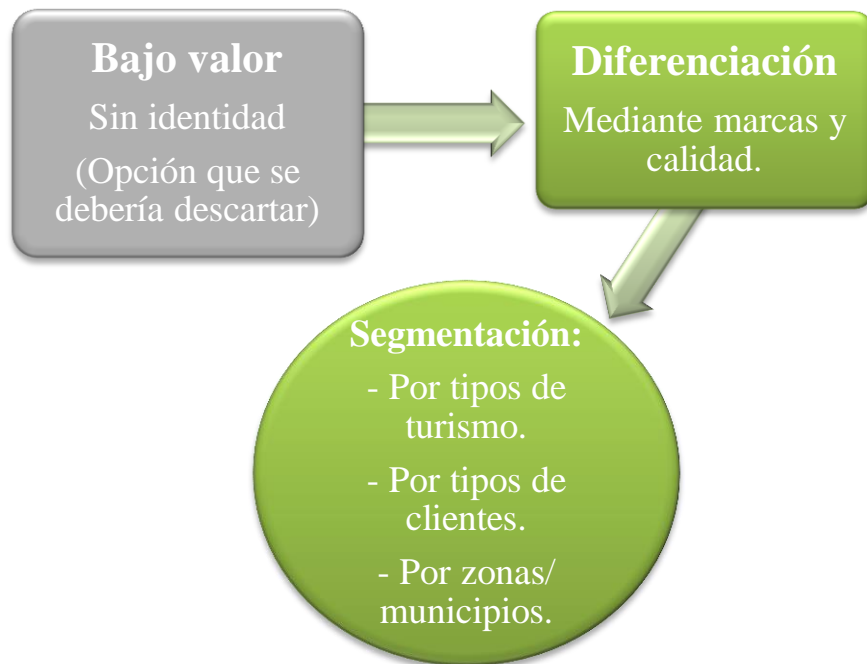
Con el objetivo de que el plan de marketing territorial sea efectivo y ayude a convertir La Montaña Palentina en una buena opción turística, se debe establecer una estrategia que nos ayude a sobreponernos a los principales problemas que se detectan en modelos de esta naturaleza.

- ¿Estrategia en calidad, o bajo valor?

En las tipologías turísticas aquí analizadas es posible encontrar opciones con poca diferenciación y de baja calidad y coste. Por ello, es necesario indicar que un turismo barato es algo que se desaconseja, dado que los usuarios de esta tipología turística demandan confort para el descanso, tranquilidad, calidad tanto de los alojamientos como de la gastronomía, seguridad en la realización de actividades y profesionalidad del personal que ofrece los servicios entre otros.

Por consiguiente, pese a la existencia de alternativas destinadas a un segmento joven y con pocos recursos, la ventaja competitiva que se debe perseguir es la Diferenciación, la cual se hará notar en cada uno de los segmentos.

Gráfico 5.1 - Estrategia para el modelo de La Montaña Palentina.



Fuente: (Muñiz Martínez, 2014).

La diferenciación se consigue por medio de la prestación al cliente de un servicio de calidad con un alto valor añadido en base a las formas de vida de cada uno, y adaptándolo a las diferentes necesidades que los clientes tengan y como no, diferente al que pueden encontrar en otros destinos, desarrollando una marca y su imagen e incorporando una oferta completa que estará compuesta tanto de atractivos como de actividades, persiguiendo la confianza y fidelización de los clientes al sentirse satisfechos con la estancia y sus vivencias.

Hay que establecer una serie de pautas o estrategias secundarias para fortalecer nuestro plan, y conseguir así minimizar algunas de las debilidades y fortalezas existentes:

- La creación y desarrollo de un modelo de marketing territoriales es un proceso que conlleva mucho trabajo pero también el paso del tiempo, por ello ha de guardar una constancia y continuidad que poco a poco irá obteniendo sus frutos.
- Desarrollo de un buen sistema de comunicación que aproveche el máximo de acciones posibles.

A continuación se procede a determinar los aspectos considerados más importantes y claves del modelo, como son el producto turístico ofrecido, el proceso de comunicación y otras variables como el precio, y sostenibilidad del modelo.

5.4. ESTRATEGIA DE MARKETING QUE PERMITAN INCREMENTAR EL VALOR EN LA MONTAÑA PALENTINA

Vamos a realizar en primer lugar un análisis de marketing basado en el enfoque clásico del marketing-mix y después un complemento de acuerdo con el nuevo paradigma de marketing -service-logic- y -many to many- marketing y co-creación de valor.

5.4.1. El producto

El producto es aquello que se ofrece a las personas para que decidan realizar la visita. Es más que una oferta turística en un entorno rural y de montaña, es un encuentro con los atractivos y diferentes posibilidades de una zona donde vivir una experiencia única, conocer los mejores parajes y las especies tanto de flora como de fauna que en ella habitan, pudiendo desarrollar además actividades deportivas, lúdicas o culturales. Todo ello se encuentra envuelto del misterio y la magia de las historias y leyendas que tienen lugar en la comarca, así como de las tradiciones tan arraigados en sus gentes.

Para determinar los principales puntos en los que se basa el producto de la Montaña Palentina, es decir, las propuestas que esta región ofrece o está capacitada para ofrecer, hay que tener en cuenta la existencia de los elementos que forman nuestro modelo y su oferta: Alojamiento, transporte y atractivos o actividades a desarrollar o experimentar en las diferentes tipologías o modalidades de turismo.

5.4.1.1. Alojamiento

Los alojamientos consisten en aquellos negocios o establecimientos que proporcionan al visitante un lugar donde hospedarse temporalmente, y en ocasiones también servicios de hostelería, restauración, salud, cultura o deporte.

En las poblaciones pertenecientes a la comarca se extiende una red de alojamientos, los cuales se pueden distinguir en varios tipos que ofrecen a los clientes diversidad en la oferta.

- Casas rurales. Son el principal tipo de alojamiento que se instaura en la zona y pueden ser individuales, compartidas y de diferentes tamaños.
- Albergues. Aunque recientemente eran inexistentes, la zona ya cuenta con este tipo de alojamiento. Ofrecen sus servicios a buen precio y con posibilidad de hospedar a grupos numerosos.
- Hoteles rurales. Existen multitud de hoteles pero salvo excepciones la mayoría no están enfocados o especializados en el turismo rural, a pesar de que muchos de los visitantes que reciben viajan por turismo rural y de montaña.
- Refugios de alta montaña. Estos refugios pese a su situación privilegiada no están explotados de forma pública o privada, por lo que la estancia es totalmente libre. Ello ha conducido al mal uso por parte de algunos visitantes y la mala dotación y estado de los mismos rozando prácticamente el abandono. Por ello su rehabilitación y explotación por parte de una entidad sería conveniente para la actividad económica, social y medioambiental.

La red existente necesita de una integración conjunta a un proceso de comunicación, espacio de regulación así como cursos de formación para el personal de los mismos, todo ello con la finalidad de ofrecer un servicio mejorado. Para potenciar dicha red también hay que tener en cuenta la necesidad de ampliarla por medio de nuevas aperturas, que intenten cubrir aquellos nichos de mercados existentes como son el turismo activo y de salud, puesto que a día de hoy este tipo de actividades solo se ofrecen en pocos establecimientos por lo que aún carecen de una oferta competente.

Es obvio pero importante recordar, que los visitantes que están dispuestos a visitar la zona objeto de estudio buscan una conexión con lo tradicional, con las antiguas construcciones de piedra y con el encanto de un lugar rural y montañoso, por ello es importante preservar las viejas construcciones adaptándolas para ofrecer servicios de alojamiento, guardar el carácter arquitectónico del pasado en las de nueva construcción y cuidar con detalle una decoración que evoque a la que un día era la común en los hogares del lugar.

Imagen 5.1 - Mapa de alojamientos de turismo rural



Fuente: DHidalgo.

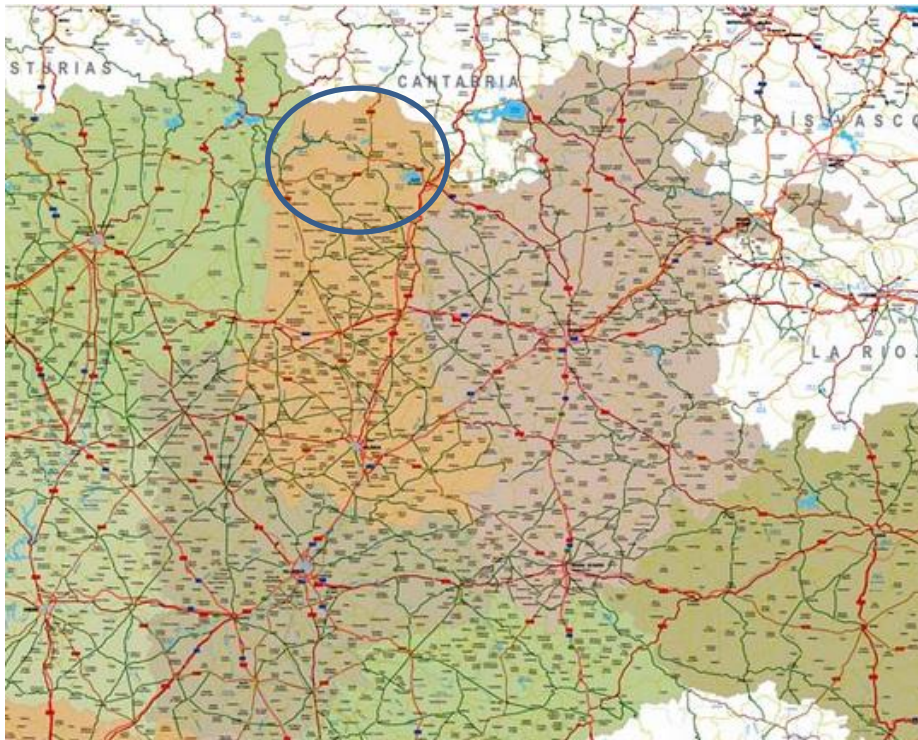
5.4.1.2. Transporte

Otro de los elementos participes en el modelo turístico es el transporte, pudiendo este ser de carácter público o privado. El transporte hay que tener en cuenta que se puede entender de dos maneras, como el medio para llegar al destino, o como una experiencia propia del viaje.

Como medio para llegar al destino simplemente indicar que hay múltiples opciones:

- Por vía férrea en las líneas de FEVE y Renfe ambas de carácter público.
- Por vía terrestre gracias a autobuses, taxis y coches particulares para los cuales existe una red de carreteras que hace posible el acceso a la comarca y la conexión entre los diferentes lugares dentro de la misma.

Imagen 5.2 - Mapa de carreteras de Castilla y León.



Fuente: digiatlas.com.

Por otro lado está el transporte cuando forma parte de las experiencias y argumentos que busca el turista para realizar la visita, por ello, se debe desarrollar su potencial ofertándolo como una de las muchas posibilidades. No solo se debe tener en cuenta el tren como un vehículo motorizado, sino que también hay que tener en cuenta su historia, la importancia que tuvo para el desarrollo de la zona y sus habitantes, la corriente gastronómica a la que influye y su relación con otros elementos como son la minería y el comercio. Por lo anteriormente dicho hay que destacar:

- La línea de Feve Bilbao-La Robla que cruza los valles de la comarca escenario de bellos paisajes montañosos y el cual ha sido importante para la historia ferroviaria con mucho arraigo en la zona e importancia en el sector minero siendo clave para este en su desarrollo. Esta línea además de contar con los trenes tradicionales, posee un tren de carácter completamente turístico como es el Transcantábrico, que ofrece un viaje por las líneas férreas del norte de España incluyendo a la Montaña Palentina en su ruta.
- La recuperación y mantenimiento de las antiguas estaciones, herramientas y vehículos, y también de las tradiciones e historias unidas al sector crean un contenido de gran interés que complementa la historia minera e industrial de las

últimas décadas. España es un país que ha recuperado muchas antiguas vías de ferrocarril para transformarlas en vías verdes para peatones, caminantes y ciclistas en uso recreativo.

Imagen 5.3 - Foto tomada en 1940 de la línea de ferrocarril La Robla-Bilbao a su paso por Barruelo de Santullán en la puerta del pozo “El Porvenir”.



Fuente: Centro de Interpretación de la Minería de Barruelo de Santullán.

Otro transporte en este caso por carretera, son los taxis de montaña, que permiten visitar lugares de difícil acceso con gran comodidad. Esta actividad debe de estar muy regulada y siempre respetar los lugares habilitados para circular.

5.4.1.3. Segmentación o líneas de producto en base a las diferentes tipologías turísticas

Definido el alojamiento y el transporte, el último pilar fundamental es el conjunto de actividades o atractivos que delimitan las tipologías turísticas y se convierten en lo que podríamos llamar líneas de producto o segmentación.

A continuación se muestran estas líneas de producto o segmentación en base a los tipos de turismo que los viajeros solicitan, destacando para cada uno de los segmentos los diferentes atractivos y posibilidades existentes que pueden o podrían ofrecerse en la comarca y como ponerlos de relieve con el fin de despertar un mayor interés y por lo tanto atraer un mayor número de visitantes.

- Ecoturismo: placer por la naturaleza y medio ambiente.

Esta es una tipología principal que hace posible la discusión sobre la posibilidad de implantar el modelo de marketing territorial, por lo que ha de ser uno de los estandartes y cuestiones clave a la hora de establecer y elaborar la marca territorial y todas las acciones de comunicación que la rodeen.

En concreto, el ecoturismo busca acercar al turista a la riqueza paisajística, medioambiental y de flora y fauna que una zona posee. La ubicación de La Montaña Palentina en la Cordillera Cantábrica hace posible el exuberante paisaje montañoso y la biodiversidad existente. Esta diversidad de especies y paisajes, deben mostrarse como lugares encantadores donde vivir experiencias inolvidables. Entre las principales zonas o formaciones que ponen de relieve esta riqueza destacan:

- Fuentes Carrionas y Fuente Cobre, un Parque natural formado por verdes valles, ríos, bosques y formaciones montañosas como Espigüete y Curavacas.

Imagen 5.4 - Imagen de Fuentes carrionas.



Fuente: elaboración propia.

- Covalagua y Las Tuerces, en tramitación de ser espacio protegido cuenta con la cascada de Covalagua y El Laberinto de Las Tuerces.
- La Pernía, que cuenta entre los valles que la conforman con lugares como “La Cueva del Cobre” y con un milenario roble denominado “El Roblón de

Estalaya” o “El abuelo”, un bosque fósil y una ruta de senderismo nombrada “La senda del oso”.

- Tejada de Tosande, consiste en un impresionante bosque de tejos milenarios que guarda un encanto especial además de ser muy poco común.

Imagen 5.5 - Tejos milenarios de Tosande.



Fuente: (Gil Chamorro, 2014).

- Las Tuerces y el cañón de la Horadada. Compuesto por característicos paisajes de rocas esculpidas con asombrosas formas, fruto del paso del tiempo y los elementos.

Para potenciar el encanto, se pueden ofrecer visitas en condiciones especiales de luz como son los atardeceres o amaneceres, con fenómenos astronómicos y de forma conjunta con la observación de flora y fauna.

- Flora y fauna: un reino de especies inexplorado.

En estos lugares de especial atractivo medioambiental abundan diferentes especies de flora y fauna. En cuanto a especies de flora existen extensos robledales, un bosque de tejos milenarios, un pinar de ejemplares autóctonos, múltiples hayedos y otras especies como abedules, acebos, fresnos, avellanos; así como una diversidad de herbáceas, arbustos y diversa variedad de setas y hongos. Todas estas especies conviven dentro de la comarca, siempre en compañía de varias de ellas formando espectaculares paisajes

durante las cuatro estaciones, demostrando la vitalidad del entorno y ofreciendo a quien visita sus frutos y belleza.

Imagen 5.6 - Especies de flora y hongos en la Montaña Palentina.



Fuente: elaboración propia con imágenes de www.cerveradepisuerga.com.

En cuanto a especies de fauna en la zona habitan corzos, ciervos, rebecos, truchas, una pequeña población de osos, urogallos, jabalíes, gato montés, lobos, una reserva de búfalo europeo y otras muchas especies más comunes como ardilla, tejón, zorro o comadreja. Todo ello constituye un tesoro único que se debe tratar de preservar para el futuro.

Se debe ofrecer la posibilidad al viajero de acercarse a estas especies mediante distintas propuestas como son la observación mediante rutas guiadas o acechos, sesiones fotográficas y visitas a los centros de interpretación existentes como son los de la trucha, el oso, la cigüeña blanca o el bisonte europeo entre otros.

Imagen 5.7 - Especies animales de la Montaña Palentina.



Fuente: elaboración propia con imágenes de www.cerveradepisuerga.eu.

Si bien es cierto que una gran parte de los habitantes en la zona no valoran estos recursos como es debido ya que siempre han convivido con ellos, para muchas personas poder acercarse a estas especies en libertad es una oportunidad única. Por ello hace falta concienciarse de que acoger visitantes que disfruten de este tipo de propuestas puede suponer una actividad importante dentro de la comarca.

Es necesario recordar que estas especies hoy en día, en muchas zonas y en concreto en La Montaña Palentina, se ven amenazadas por el furtivismo y la mala gestión de las administraciones públicas, pudiendo conducir a la desaparición de algunas de ellas como el lobo, el oso y el urogallo, o al empeoramiento de su naturaleza siendo cada vez más difícil ver buenos y maduros ejemplares, como en el caso del corzo.

En concreto como vemos en el artículo “Lobo vivo, lobo muerto” (Esther Sánchez, 2014), el lobo genera enfrentamientos y críticas, puesto que para una parte de la población suponen una amenaza para las actividades ganaderas y su caza supone un aporte económico, mientras que para otro grupo como son los empresarios del turismo rural supone un recurso muy valioso siempre y cuando esté vivo y en libertad. Y por ello urge un cambio de mentalidad para que toda la sociedad sea consciente de ello, por lo que es necesario encontrar un punto de equilibrio teniendo como premisa al lobo como un recurso, ya sea cinegético¹ o no.

Se puede finalizar afirmando que esta variedad y riqueza en especies es necesaria controlarla y mantenerla, siendo necesaria su protección y mantenimiento del hábitat sin que ello suponga una barrera para establecer actividades como la observación de las propias especies como elemento dinamizador de turismo, actividades ganaderas y la caza siempre y cuando esté regulada adecuadamente.

- Aventura y deporte: prueba tus límites en el mejor entorno.

Otra tipología fundamental del modelo, y como no del producto, es el turismo activo o deportivo. Actualmente este nicho está poco desarrollado, siendo prácticamente inexistentes empresas que ofrezcan actividades deportivas, pero ello no implica que no se reciban visitantes que acuden a la zona a realizar actividades de todo tipo, eso sí, generalmente ya cuentan con una preparación previa. Ello conduce a la necesidad de

¹ Recursos cinegéticos: conjunto de especies para el desarrollo del arte de la caza.

potenciar la oferta de un medio casi inexplorado para la realización de deportes y la creación de entidades y escuelas que presten servicios de enseñanza, guía, tutela y préstamo de material para la práctica de las actividades a las que se hace referencia a continuación.

Imagen 5.8 - Foto de una ascensión a Peña Prieta.

- Montañismo.

Consiste en ascender a la cima de las montañas. En la zona destacan por su altura y dificultad: Curavacas, Espigüete y Peña Prieta, pero son muchísimas las posibilidades.



Fuente: elaboración propia.

- Senderismo.

Consiste en caminar por senderos que transcurren por valles y montañas. Requiere poco material y generalmente es de baja dificultad física y técnica, ello unido al prestigio de algunas rutas muy establecidas y con gran repercusión en los medios de comunicación, logran atraer a un gran número de turistas. El senderismo como actividad propia del turismo activo, puede incorporar elementos de otras tipologías turísticas o prestar propuestas de forma conjunta. Un ejemplo es la ruta denominada “Senda del escultor Ursi”, donde recorrer el camino de once kilómetros entre los verdes valles te permite contemplar las obras esculpidas por el autor Ursi, ofreciendo senderismo y escultura, o lo que es lo mismo, turismo activo y cultural de forma paralela.

Imagen 5.9 - Esculturas de “La Senda del escultor Ursi”.



Fuente: Lorenzo Duque.

- Ciclismo de montaña y de carretera.

El deporte de las dos ruedas encuentra en La Montaña Palentina un lugar idóneo para su realización, gracias a los múltiples caminos para el Mountain Bike o carreteras que transcurren por puertos de montaña con grandes desniveles que dan a este deporte un plus.

Imagen 5.10 - Imagen de una ruta de MTB.



Fuente: elaboración propia.

- Carreras de orientación.

La diversidad en la composición de ciertos espacios convierten en muy atractivo el desarrollo de esta disciplina.

- Carreras de montaña.

Aprovechando la creciente afición que ha surgido por correr, es conveniente ofrecer una serie de pruebas o circuitos que se desarrollen en montaña, conocidos como pruebas de campo a través, trail o cross.

- Espeleología.

Existen diferentes cuevas y simas que posibilitan desarrollar actividades de espeleología. Es conveniente un equipo completo y de calidad y personal con buena formación.

- Escalada.

Existen diferentes áreas equipadas para escalar ubicadas en Guardo, Cervera y Aguilar. También las grandes montañas ofrecen la posibilidad de realizar diferentes tipos de escalada como son: en roca, alpina, Bigwall, en hielo o mixta.

- Deportes acuáticos.

Deportes cuya realización tenga lugar en un pantano, lago o río. Estos recursos existen en la zona y son idóneos para la realización de estas actividades, prueba de ello son los grandes campeones a nivel nacional e internacional que ha tenido la zona en diferentes disciplinas dentro del Piragüismo.

Las principales disciplinas que pueden desarrollarse de forma favorable gracias a las condiciones de la zona y los elementos acuáticos son: windsurf, piragüismo, esquí acuático o vela.

- Ciclo-raíl.

Se dispone de una actividad única en España y prácticamente en Europa, como es el ciclo-raíl, que consta de la práctica de ciclo turismo con una característica especial, el ciclo transcurre gracias a su deslizamiento por una de las vías mineras de ferrocarril más antiguas, que de no ser por esta actividad, dicha vía estaría en desuso. (Red de Espacios Naturales de Castilla y León, 2014).

Imagen 5.1 - Personas disfrutando del cicloraíl.



Fuente: misespaciosnaturales.es

- Deportes de nieve.

Los deportes que requieren de nieve para su realización, gozan de un medio muy propicio para su práctica. Dada la altitud de la zona y su climatología, sus cumbres se encuentran (principalmente en la época invernal) cubiertas por un espeso manto de nieve de gran calidad. Este hecho ha impulsado a numerosos

colectivos tanto públicos como privados a proponer la creación de una estación invernal para la realización de deportes como el esquí y el Snowboard, consiguiendo así un atractivo turístico que actúe como dinamizador de la actividad.

Si bien es cierto que tal proyecto puede ser viable y una vía de crecimiento económico y social para la zona, cuenta con dificultades y barreras que han prolongado su puesta en marcha durante los últimos 15 años con batallas legales entre los impulsores y sus detractores (G. Sevillano, 2014).

En este estudio no se trata de determinar si el proyecto “San Glorio” puede tener cabida en el modelo o no, sino que se trata de establecer que a la hora de conformar la oferta, todo aquello que sea objeto de oferta suma y aporta valor, es decir, no por captar una cuota de mercado en la línea de turismo activo, y en concreto de nieve, se echen a perder el encanto de otros turismos cuyos fines son distintos. Por todo ello, si finalmente sale adelante el proyecto será imprescindible tener en cuenta los nuevos modelos de centros de montaña como son las eco-estaciones (Arturo Crosby, 2014), acercando así las posturas de ecologistas y los grupos pro estación de esquí.

Trabajando con lo existente actualmente y sin gozar de las instalaciones de una estación invernal, se pueden desarrollar una serie de disciplinas deportivas como son:

- Esquí de travesía o fondo.
 - Rutas en raquetas de nieve.
 - Mushing.²
 - Construcción de iglús, que ya es ofertado con éxito por algunas empresas ubicadas en otros destinos.
- Deportes aéreos.
- Parapente y ala delta. Gracias a la irregularidad del terreno y las corrientes que se generan en ciertos puntos, hacen que la práctica de estas actividades se desarrolle de forma idónea, sin olvidar las vistas que desde las alturas se pueden contemplar.

² Mushing: travesías con trineos de nieve propulsados por perros.

Por último es necesario recordar la posibilidad o casi la necesidad de desarrollar ecoturismo de forma simultánea al turismo activo. Ya que, puede que el visitante quizás solo venga buscando realizar un deporte, pero es imposible en la mayoría de los casos no desarrollar la práctica deportiva mientras se disfruta de los paisajes, animales y vegetación existente.

- Cultural: cultiva tu sabiduría envolviéndote en la obra fruto del paso del tiempo.

Modalidad turística referente a los aspectos culturales de la zona. Para su desarrollo es necesario identificar aquellos recursos culturales que son de interés para los turistas de esta tipología, con el fin de centrar la oferta en aquellos que generen más interés y por lo tanto puedan generar un flujo importante de visitas.

No solo se debe confiar en la posesión de los recursos antes mencionados, sino que también se deben tener en cuenta el aporte de información en medios digitales; su incorporación a un proceso de comunicación y promoción claro e integrado dentro de la marca global tanto en español como en otros idiomas; facilitar guías con buena formación y amplio conocimiento del lugar y de los elementos culturales y una muy buena conservación de los mismos.

El principal recurso es el patrimonio perteneciente al Románico Palentino, que se asienta a lo largo de toda la provincia palentina y por lo tanto en la comarca norte, llegando esta zona a ser una de las tres principales divisiones denominada “Románico Palentino Norte” y albergando alrededor de 235 monumentos.

Imagen 5.12 - Iglesia románica de Santa Eufemia de Cozollos (S.XII), en Olmos de Ojeda.



Fuente: arteguias.com.

Además del legado románico ya mencionado, se indican otras muestras culturales dentro de los innumerables atractivos.

- El centro de interpretación de la minería o museo de la minería, situado en Barruelo de Santullán. Centro donde el visitante tiene la posibilidad de contemplar y manipular los aperos y herramientas mineras y realizar la visita a una mina artificial muy próxima a las minas reales.
- Monasterio de Santa María la Real, ubicado en Aguilar de Campoo y de estilo artístico Románico-gótico. Majestuosa pieza arquitectónica que además alberga en su interior un museo y ofrece servicios de restauración, hostelería y alojamiento. Una completa asociación de diferentes propuestas culturales, gastronómicas y de alojamiento que consiguen añadir un alto valor al producto final.
- La fuente romana de “La Reana” en Velilla del Rio Carrión. Milenaria pieza arquitectónica entorno a la que giran multitud de historias y leyendas.
- Cueva de los franceses. Situada en Revilla de Pomar es llamada así por los acontecimientos entre los cántabros y las tropas de Napoleón que albergó durante la Guerra de la Independencia de 1808. Además de las importantes historias cuenta con magnificas formaciones de las rocas producidas por el devenir de los años.

Imagen 5.13 - Imagen del interior de la Cueva de Los Franceses.



Fuente: valrural.com

- La olmeda. Villa Romana que aún mantiene multitud de mosaicos, termas, piezas ornamentales, restos de muros y columnas de la época. A pesar de no

situarse exactamente en los límites de la comarca, está muy próxima y su importancia es tal que se puede incluir como una propuesta más.

Otro activo cultural importante para los turistas puesto que ellos mismos son quienes lo demandan, corresponde a las obras elaboradas por los artistas y artesanos de la zona. Principalmente se pueden contemplar obras de pintura al óleo, forja, escultura, tallas de madera, arcilla y barro.

Si se quiere despertar un mayor interés en los recursos mencionados y añadir valor mejorando las experiencias de los visitantes, hay que tener muy en cuenta otro tipo de “patrimonio” como son las leyendas e historias que envuelven a todo este legado y que completan la oferta, no solo en lo cultural, sino también en torno a las montañas que también esconden historias y leyendas tras de sí.

- Turismo de Leyenda: conoce y descubre la magia y encanto de las leyendas.

En los valles norteños de Palencia han tenido lugar gran cantidad de historias y leyendas que aún siguen siendo recordadas por los lugareños, gracias en parte a su difusión boca oreja y a su publicación en formatos físicos y digitales, como es el libro “Historias y leyendas palentinas” (Gordaliza, F. Roberto, Gordaliza Fernández, Eduardo., 2001). A continuación se hace referencia a una selección de las muchas existentes.

- Las Brujas de Cansoles.

Esta leyenda transcurre en la periferia de la población de Guardo. Cuenta que una joven que pastoreaba un rebaño de ovejas acudió con su ganado a los pastos de Cansoles, donde se creía que tenía lugar el aquelarre o encuentro de brujas. El día era caluroso y las ovejas seстеaban, ella hizo lo mismo. Pero cuando se despertó era de noche, la luna proyectaba sus marfilineos rayos de luz sobre el lugar, el cual estaba ocupado por el conclave de brujas, encontrándose en el centro ella. Mientras unas la sujetaban, otras la fueron desnudando y la acercaron a un impresionante “macho cabrío” que la miraba con ojos centelleantes. Un horror supremo y helado la atenazó el pecho y antes de que el macho cabrío pudiera asirla, grito con la vista puesta en el cielo, ¡Madre de Cristo, ampárame!, y de pronto la noche se abrió y apareció en el cielo la imagen de Cristo crucificado que por sus llagas y heridas lanzo rayos de luz sobre el aquelarre, el cual

desapareció para siempre. Después la Virgen la cubrió con su manto hasta que llegó la aurora. Ya entrada la mañana encontraron a la zagala un grupo que había salido en su búsqueda y viéndola de esa guisa y con un fino manto de color caramelo que la cubría, todos pensaron en las brujas y rápidamente llamaron al señor cura, el cual con sus libros y agua bendita se acercó a exorcizarla. Ella recuperó el sentido y relató a todos el hecho y nadie dudó que hubiera sido la Virgen del Carmen y su Divino Hijo quienes habían intervenido por la joven.

En dicho lugar marcaron con una cruz, donde encontraron a la joven y edificaron una ermita donde se venera al bendito Cristo del Amparo y a la Virgen del Carmen. Acudiendo cada año muchos peregrinos a dicho lugar por la celebración de una romería. La visita a este lugar ganará más atractivo e interesará más al turista cuando ofrezcas la ermita junto al trasfondo de su leyenda.

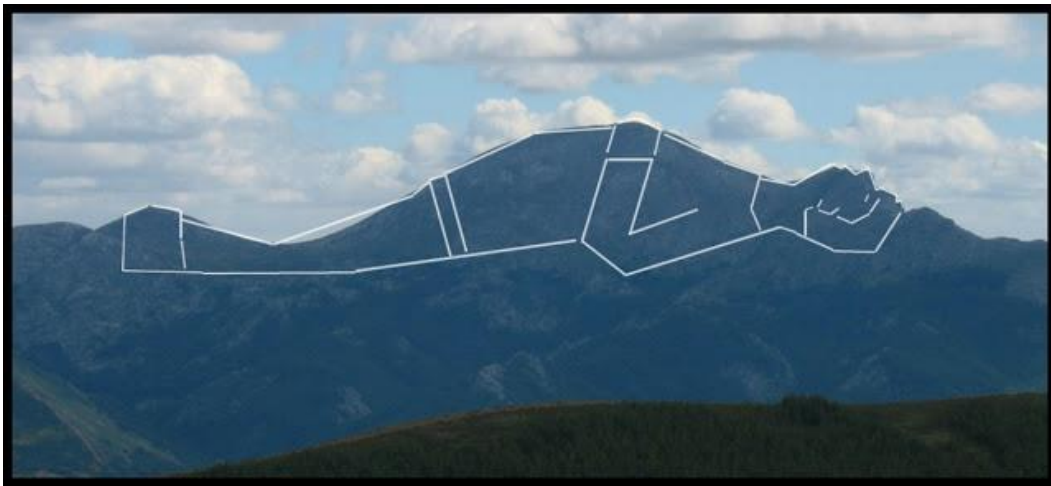
- Leyenda del Duque de Frías.

Historia que transcurre en Camporredondo, pueblo que años atrás fue sometido por un duque odiado por todos los vecinos, los cuales le obligan a abandonar sus dominios y se deja de tener constancia del mismo hasta su muerte, la cual se cree que tuvo lugar en la batalla de Flandes. En dicha población aún se encuentran las ruinas de los aposentos del Duque. Para cualquier persona que esté de paso pueden ser unas simples ruinas, pero si conocieran la historia seguramente despertarían un mayor interés.

- El gigante de valle estrecho.

Cuenta la leyenda que en tiempos remotos habitaba en la zona un gigante, concretamente en los alrededores del pueblo San Martín de los Herreros. Este gigante vivía con su hija, hasta el día que ella conoció a un hombre del cual se enamoró y con el que partió hacia el sur. Cuando el padre conoce la marcha de su hija a la que tanto quería, siente la mayor de las tristezas, la cual le llevó a recostarse sobre la cordillera de La Peña, sumido en un profundo sueño eterno hasta la actualidad, donde todavía aún se le puede apreciar.

Imagen 5.14 – El Gigante de Valle estrecho.



Fuente: blog “Aesgalla”.

Para aquellos amantes del alpinismo puede ser un extra motivacional conocer la leyenda, y a la hora de decidirse por que montaña ascender decantarse por esta gracias a la historia que la respalda.

- Leyenda del pozo Curavacas.

Dicen las gentes de la zona que al llegar al Pozo Curavacas (lago en la falda de la enigmática cumbre “Curavacas”) has de tener mucho cuidado, pues te puede pasar como al carretero de Llánaves (pueblo de la provincia de León en el límite con la comarca palentina), al cual hace muchos años le sorprendió una gran nevada que casi sepultó la yunta³, el cargamento y a su pequeño hijo que le acompañaba. Dejó a estos y fue a buscar ayuda al pueblo vecino, la tormenta le extravió y después de mucho subir y caminar se encontró junto al Pozo, del cual salían bramidos cuyos rugidos se oían en Pineda, en Vidrieros, en Triollo, y hasta en La Lastra y Los Cardaños (Valles de la zona noroeste de la Montaña Palentina). Antes que pudiera escapar las aguas se revolvieron furiosas y en el centro se abrió un abismo del que salían las entrañas de alguien que se había desgraciado en pecado mortal.

De repente apareció la cabeza de una serpiente que silbando y dando coletazos se hundió cuando el carretero, medio muerto de miedo, se encomendó a San Lorenzo, al que prometió diez libras de cera si le libraba de aquel mal. Cuando, por fin, llegó a

³ Pieza de madera mediante la cual se une una pareja de bueyes con el fin de ser utilizados en labores del campo.

Cardaño (pueblo del corazón de la Montaña Palentina), encontró a su hijo sano, al que San Lorenzo había llevado allí milagrosamente y que le dijo: “Di a los de Llánaves que, de ahora para siempre, han de dar a los de Cardaño diez libras de cera para que se libren de todos males que puedan causarles el alma en pena del Pozo Curavacas. Desde ahora para siempre”.

Se puede dar más o menos crédito a esta leyenda, al fin y al cabo no es una grave cuestión de fe, pero si es cierto que la ofrenda se sigue cumpliendo anualmente. Cardaño celebra la fiesta de San Lorenzo y vienen los enviados de Llánaves en ese día y ofrecen al Santo las diez libras de cera. Solo un año no hubo ofrenda, y todas las mozas padecieron bocio, y hubo peste mortífera en el ganado. En el archivo vecinal se guarda muy cuidada la sentencia de un pleito sobre el caso, en la que San Lorenzo gana y los llanavenses pierden, por negarse a cumplir una promesa perpetua.

Durante el desarrollo de este punto, he preguntado a diferentes lugareños que desconocían la leyenda, entre ellos yo mismo, pero no la visita que los enviados de Llánaves (los alcaldes de la zona) realizan a Cardaño de Arriba. Cumplimentar la promoción y difusión de la celebración de estos eventos acompañados de la leyenda puede ser positivo para atraer a más personas, pues personalmente varios lugareños que desconocíamos la leyenda hemos coincidido que el acto gana muchísimo más encanto e interés una vez conocida la leyenda.

- La Virgen del Brezo.

Esta leyenda transcurre en el lugar donde se encuentra el Santuario del Brezo, el más visitado hoy en día de la provincia de Palencia, gracias a una romería que tiene lugar cada 21 de septiembre, el cual fue construido precisamente porque dicha leyenda cuenta que la Virgen se apareció a dos pastores extremeños ordenándoles acudir a un paraje conocido como La Fuente del Brezo a buscar una imagen escondida. Al llegar al lugar una visión señaló el sitio exacto junto al deseo de que se construyera el templo para su veneración.

- La Reana de Velilla del Río Carrión.

Uno de los lugares con más historia y magia es la fuente de estilo prerromano llamada “La Reana”. Ubicada en Velilla del Río Carrión desde el siglo III a.C, estas fuentes

Tamárnicas servían de augurio a los pueblos cántabros que habitaban el lugar. A pesar de poseer un gran caudal, suelen estar en seco durante doce días y, a veces, hasta veinte, sin dejar ninguna señal de agua, mientras que otra fuente contigua sigue manando sin interrupción y en abundancia. Cuenta la leyenda que es de mal agüero intentar verlas cuando no corren, como le sucedió al legado Larcio Licinio, quien, después de su pretura, fue a verlas cuando no corrían, y murió a los siete días.

Además de augurio, se cree que La Reana tenía otros fines como la adoración a un dios de las aguas. Posteriormente con la conquista romana y con el fin de limpiar el carácter pagano se construyó una ermita al lado en honor a San Juan Bautista.

Ahora bien, ¿Por qué se ponen de relieve estas historias o leyendas? Para indicar la posibilidad de crear en torno a ellas una oferta turística, es decir, atraer a visitantes que busquen conocer los lugares donde transcurren estas historias que reales o no, tienen como escenario distintos puntos de la Montaña Palentina.

Permiten además ofrecer de forma conjunta ecoturismo, turismo cultural y turismo activo, toda una ventaja que se debe aprovechar y poner de relieve. No es lo mismo ascender una montaña siendo o no conocedor de la leyenda que gira en torno a ella.

- Ocio y Recreación

En la zona existe un amplio conjunto de actividades de ocio de las que disfrutar. Principalmente están presentes en la mayoría de pueblos que conforman la comarca, pero en ciertas poblaciones hay una mayor cantidad de establecimientos, agrupaciones y concentración de gente que genera una oferta de ocio más completa, gracias también al mayor presupuesto que poseen para destinar a tales fines.

Algunos de estos son Aguilar de Campoo, Barruelo de Santullán, Cervera de Pisuerga, Velilla del río Carrión o Guardo, y el conjunto de actividades que encontramos se centra en el sector hostelero, aunque también se puede acceder a actividades lúdicas como son:

- Exposiciones de obras artísticas.
- Cursos de diversas temáticas como por ejemplo flora, fauna, bailes regionales o micología.

- Espectáculos musicales y teatrales.
- Otras.

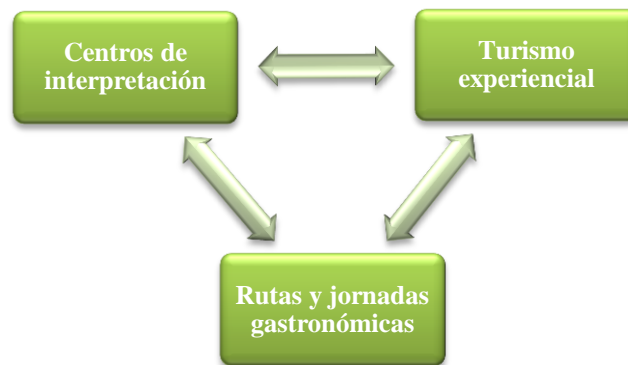
- Gastronomía

Dentro de esta oferta de ocio, hay que destacar la gastronomía. Esta actividad como se analizó en el apartado anterior 4.3 “Tipologías del turismo”, ha logrado generar un nicho en el mercado de turismo, por ello es necesario ver las posibilidades en la zona y no infravalorar el potencial y repercusión que tiene para nuestro modelo, pues cada vez más hay quien viaja para comer algo diferente y de calidad. Además, la gastronomía genera una importante fuente de ingresos para muchos lugareños que viven de la venta de productos gastronómicos o de la explotación de restaurantes, mesones y otros tipos de establecimientos en los cuales se trata de ofrecer al visitante la degustación de productos autóctonos y tradicionales de la comarca.

Con el fin de promocionar esta oferta gastronómica y generar mayor número de visitas gozando de un reconocimiento positivo, es necesario incorporar al modelo de negocio acciones que aporten valor y calidad como: rutas y jornadas gastronómicas de los productos típicos, búsqueda de la excelencia en los productos ofertados y su elaboración y conservación de los métodos tradicionales.

También es interesante que se produzcan asociaciones entre el producto puramente gastronómico, las propuestas de turismo experiencial y centros de interpretación. Como ya se ha visto la existencia de asociación entre gastronomía y patrimonio cultural también pueden tener lugar asociaciones entre la gastronomía, los centros de interpretación de especies y aquellos centros productores de alimentos o bebidas. Para que quede más claro, un ejemplo es acudir a un centro de interpretación de las abejas y el proceso de generación de productos como la miel, polen, jalea real, cera, etc. para posteriormente participar en actividades de apicultura y finalizando con la degustación de un menú con platos, dulces y licores cuya elaboración cuente con dicha materia prima.

Gráfico 5.2 - Relación entre actividades complementarias.



Fuente: elaboración propia.

- Turismo de salud

La oferta de turismo de salud es casi inexistente, aunque comienzan a establecerse pequeñas empresas que centran sus esfuerzos para ofrecer servicios en este nicho de mercado, si bien no es sencillo cuando no eres un referente consolidado en el sector ya que se carece de centros dedicados a tal actividad y de una ventaja competitiva.

Por ello, se debe crear una nueva propuesta en la montaña Palentina, que cuente con circuitos que aglutinen las pocas empresas dedicadas a esta actividad, que resalte los aspectos positivos que se posee como son la pureza del entorno, la tranquilidad y la posibilidad de realizar otro tipo de actividades. Para integrar la oferta es recomendable lograr la conexión con actividades de otras categorías como son las propias del turismo activo, ecoturismo o turismo gastronómico, aprovechando las sinergias resultantes.

Gracias al apartado anterior, ya se conoce lo que La Montaña Palentina tiene que ofrecer y como ha de ofrecerlo a sus visitantes potenciales. Pero para que dichos visitantes se interesen por la oferta y se decidan a realizar el viaje deben conocer y verse seducidos por las propuestas de “La Montaña Palentina”. Esta seducción no es posible sin el desarrollo de un buen proceso de comunicación, mediante el cual se informe, recuerde o persuada al público objetivo. Por lo dicho anteriormente se entiende necesario y fundamental el desarrollo del proceso de comunicación, que se realiza a continuación.

5.4.2. Promoción o Comunicación

En la actualidad, la comarca se caracteriza por su pureza y conservación, dada la poca actividad turística que en ella se registra. Es un entorno idílico pero bastante desconocido por gran parte de la población que no es próxima a la zona, aspecto positivo que se debe mantener en la medida de lo posible, pero se necesitan turistas, por ello gracias a un buen proceso de comunicación se podrá conseguir poner de relieve el modelo turístico y atraer a un mayor número de visitantes. Este proceso debe abarcar el mayor número de alternativas posibles, considerando el proceso de comunicación como un proceso de 360 grados, donde todas las acciones que se efectúe dentro o fuera de la zona tendrán repercusión en el público.

La comunicación es una herramienta a través de la cual se busca informar, convencer y recordar. Más exactamente en este modelo se persigue:

- Aportar información.
- Modificar comportamientos.
- Modificar hábitos, costumbres sociales, actitudes o percepciones.
- Crear, mantener y mejorar la imagen de la zona destacando su existencia y notoriedad, así como todo lo que ofrece como destino.
- Promocionar todo aquello que integre el modelo.

- ¿Cuál es el estado actual?

Desde el punto de vista de comunicación e imagen de marca, la zona se muestra como una marca poco integrada y que carece de una identidad o imagen fuerte que agrupe y fortalezca todo el conjunto de ofertas del territorio, es decir, no está estructurada y orientada en su totalidad hacia un mismo enfoque, sino que en cada zona se trabaja de forma individualizada, sin gozar en muchas ocasiones de la unanimidad entre los diferentes agentes y municipios. Por esto es necesario establecer una marca y su imagen de forma correcta.

5.4.2.1. Hacia una marca territorial de La Montaña Palentina.

Una marca es un concepto de marketing cuyo fin es comunicar, recordar y diferenciar un producto que en este caso corresponde a La Montaña Palentina, aunque se crea con

el objetivo de promocionar el turismo, esta debe englobar otros campos o áreas. A través de la marca, se trata de identificar los rasgos y características específicas de la región geográfica y así diferenciarnos de los competidores y tangibilizar la propuesta haciendo a la Montaña Palentina visible al público objetivo.

Por lo tanto, esta marca debe actuar como una herramienta de comunicación que represente todo aquello que tenga que ver con la zona, agrupando así a todos los agentes que intervienen en el modelo turístico y generando en todos ellos una conciencia de marca, incluso a los propios habitantes de la zona, la cual deberán respaldar. Ello afectará positivamente en el resultado global del modelo, ya que son los propios vecinos los que tienen que apostar y creer en ello.

- Funciones de la marca

La marca se establece con el fin de alcanzar una serie de premisas indicadas a continuación:

- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Influir en la imagen general de la comarca y de los diferentes agentes.
- Diferenciar el modelo respecto al de los competidores, alcanzando así la ventaja competitiva que persigue.
- Consolidar el modelo a largo plazo.
- Actuar como plataforma de extensión a más productos, como puede ser el sector de la alimentación, la cultura o el medioambiental.
- Actuar sobre las acciones de comunicación y sobre el modelo de marketing territorial.
- Captar clientes y su retención.

- ¿Qué necesita para triunfar?

En un trabajo anterior, “La montaña Palentina” (Héctor Villarroel Elices, 2013), se determina la dificultad de contar con todos los elementos y recursos que otorguen la posibilidad de generar una marca territorial perfecta para un modelo turístico de estas características. Por ello, los modelos turísticos exitosos a nivel mundial basan sus marcas apoyándose en sus fortalezas y en las oportunidades que se generan,

consiguiendo así dirigirse de forma correcta al mercado idóneo, su mercado. Generar una marca territorial que triunfe y tenga éxito no es cuestión de poco tiempo, pues requiere de muchos esfuerzos debidamente coordinados para que den lugar a una oferta que se posicione en el lugar correcto. Analizando diferentes marcas territoriales de esta naturaleza como son Chamonix, Interlaken, Aspen, Himalaya o algunas nacionales como Sierra Nevada o Aramón se aprecian los siguientes aspectos clave:

- Es importante las acciones de comunicación con las que las marcas territoriales intentan captar visitantes. El tipo de mensaje, los canales seleccionados y otros factores, serán determinantes en la elaboración de un proceso de comunicación que cuente con la integridad y la fortaleza necesaria para alcanzar un grado de notoriedad alto.
- El carácter o procedencia de las inversiones que percibe el modelo para desarrollarse y crecer pueden ser tanto públicas como privadas. Indiferentemente de la naturaleza de las mismas, deberán estar siempre destinadas a la mejora global del modelo y su marca, logrando así una mayor notoriedad.
- La participación de la ciudadanía es un aspecto clave en las regiones, dado que sus gentes forman parte importante como atractivo del modelo. De no ser por su respaldo y apoyo a la marca local, esta no sería posible.
- Necesidad de incorporar propuestas novedosas y creativas. Siguiendo los pasos de los modelos más desarrollados a nivel mundial, los cuales han demostrado que es gracias a estos elementos como consiguen diferenciarse.
- La cultura y valores de cada zona son aspectos que caracterizan el modelo y le otorgan mayor atractivo.

Los modelos exitosos cuentan con una suma de muchos pocos actuando de forma conjunta por medio de un sistema de co-creación de valor. Por ello, es necesario fijar metas a largo plazo que concedan el margen necesario para establecer la imagen de marca y el modelo de forma simultánea, llegando a ser reconocida por una parte importante del público. Una vez establecida, debe responder a un ideal o sentimiento que responda a la esencia de sí misma.

- ¿Qué debe caracterizar a nuestra marca?

Un aspecto importante de la marca es su identidad, entendida como el conjunto de asociaciones que se aspiran a crear. Para ello, hay que tener en cuenta que ha de representar las características más distintivas y representativas de la zona y de la totalidad de sus recursos, como son su encanto montañoso, su pureza medioambiental, su atractivo cultural, la riqueza de las personas, las tradiciones y actividades que empiezan a retomarse y la calidad y gran tradición de sus productos. Este hecho hace que sea fácil de adaptar y desarrollar de forma casi natural.

- “Naming” o el nombre en la marca

Dentro del proceso de Branding, de forma simultánea hay que desarrollar el naming, o lo que es lo mismo, otorgar un nombre a la marca. Este ha de ser sencillo, fácil de recordar y a la vez tiene que inspirar y dejar claro lo que está ofreciendo. Como nombre para denominar el lugar objeto del modelo de marketing territorial se propone: “La Montaña Palentina”, puesto que deja claro lo que se ofrece (Montaña y en Palencia) y muchas personas ya conocen el producto por dicha denominación.

- Logotipo

Además del nombre de la marca es necesario acompañar a este de un logotipo y una imagen corporativa con una determinada tipografía, colores y motivos que hagan reconocible a La Montaña Palentina.

Ahora bien, ¿Es posible crear un nuevo logo? Si, ¿Es necesario? No, existen varios logos, aquí se muestra uno de los que se utiliza actualmente y que puede adaptarse a la marca, lo que es necesario es dotarle de personalidad y contenido.

Imagen 5.15 19- Logotipo actual de La Montaña Palentina.



Fuente: Diputación de Palencia.

Por otro lado si es necesario establecer un logo que sea el oficial, el que siempre se utilice, pues dentro de la Montaña Palentina diferentes agentes tanto públicos como privados han generado diversos logos de la misma incluyéndolos en sus procesos de comunicación para identificarla. por ello se pueden encontrar infinidad de logos, reseñas y elementos de comunicación con diferentes tipografías, colores y motivos que hace del proceso de comunicación un proceso con gran distorsión y ruidos que imposibilita a la marca desempeñar sus funciones y alojar en la cabeza del consumidor un mensaje e imagen de marca concreto. Sería necesario pues verificar la imagen que se desea proyectar en un solo logotipo.

Imagen 5.16 - Imágenes de diferentes logotipos.

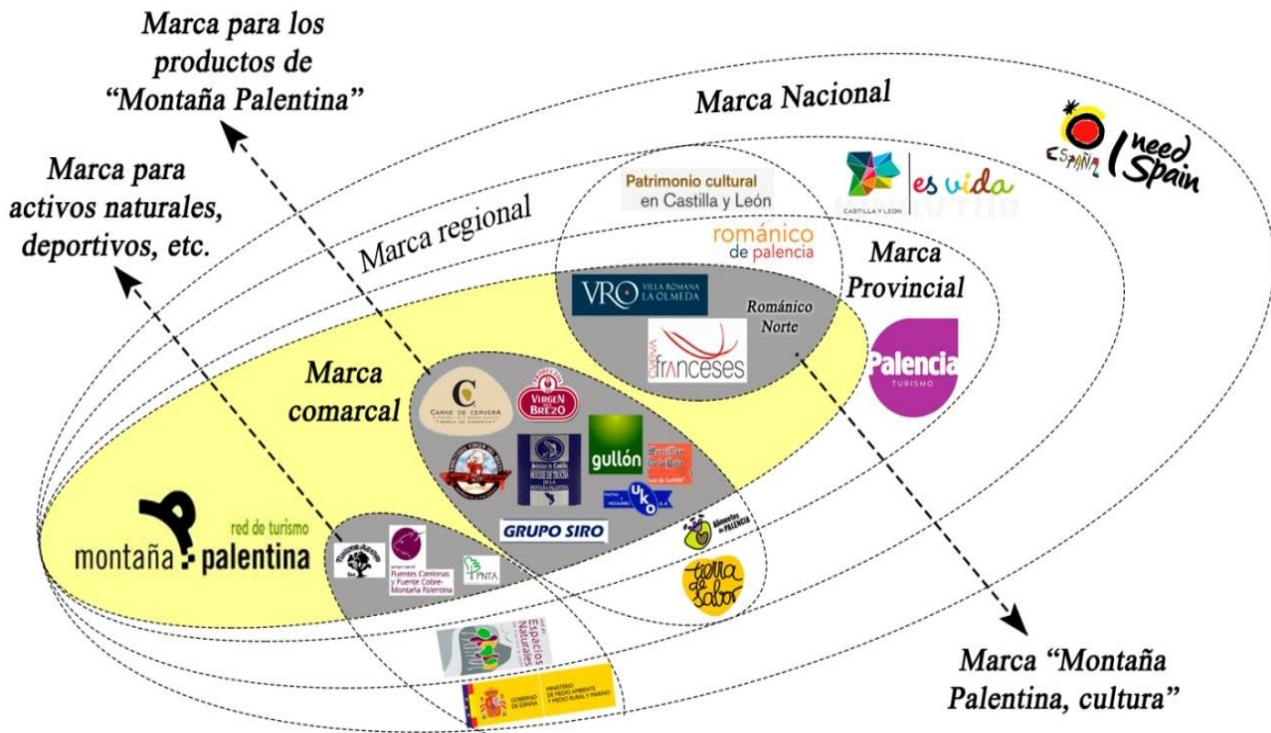


Fuente: elaboración propia.

- Tipo de marca

En cuanto al tipo de marca que se debe desarrollar, el más idóneo es una marca paraguas, es decir, la marca Montaña Palentina como principal marca que aglutina a todas aquellas pequeñas marcas pertenecientes a las diferentes empresas (marca empresarial), administraciones o recursos de la zona. Esta marca paraguas de La Montaña Palentina, a su vez, puede contar con submarcas para los diferentes segmentos que componen la oferta, como pueden ser la cultura, el ecoturismo y los activos naturales y los productos típicos de la zona.

Gráfico 5.3 - Marcas y sub-marcas en los diferentes niveles territoriales.



Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto importante es la necesidad de generar sinergias entre las diferentes marcas, trabajando de forma conjunta, no hay que olvidar que todo se engloba dentro de un modelo donde se producen múltiples intercambios.

- ¿Dónde debe aparecer la marca?

La marca debe figurar en todo lo relacionado con La Montaña Palentina y que tiene repercusión en la misma, como son los siguientes casos:

- Las acciones de comunicación que tengan el objetivo de promocionar la zona, entendiendo como tal la publicidad, las relaciones públicas, la presencia en programas televisivos, etc.
- En materiales o recursos como folletos y guías, tanto físicos como virtuales a los que tienen acceso los visitantes para obtener información de forma previa, posterior o durante el transcurso de la multitud de opciones o

actividades propuestas en la zona, independientemente de su carácter privado o público.

- En las acciones de comunicación de las diferentes empresas a través de su página web o catálogo.
- En todos aquellos espacios web y redes sociales enfocados y relacionados con la zona, siempre y cuando su finalidad favorezca y sea acorde al modelo.
- En todos aquellos eventos celebrados, donde el patrocinio permita situar la marca en un lugar óptimo, es decir, con buena visibilidad.
- En todos aquellos productos fabricados u obtenidos en la Montaña Palentina y sean susceptibles de ser comercializados.
- En todos aquellos elementos culturales o medioambientales que se pueden visitar e incorporar bajo la marca.

Algunos de los modelos más vanguardistas del mundo (Tirol, Suiza) disponen de casos de cobranding entre una marca territorial y marcas de ropa con gran trayectoria y reputación, logrando juntos generar una notoriedad internacional reconocible.

- ¿Qué se consigue con la marca local?

Si el desarrollo de la marca se efectúa de forma conveniente y logra establecerse con éxito, el modelo turístico además de contar con autenticidad y originalidad, contará con un símbolo presente en las mentes de los posibles clientes de forma positiva despertando curiosidad y convencimiento para la realización de la visita e incluso lograr fidelidad, ello dependerá de la fuerza de la marca, la cual puede conseguir:

Gráfico 5.4 - Pirámide de la fidelidad.



.Fuente: Millward Brown.

Es importante indicar que se alcanzan los objetivos de marca cuando:

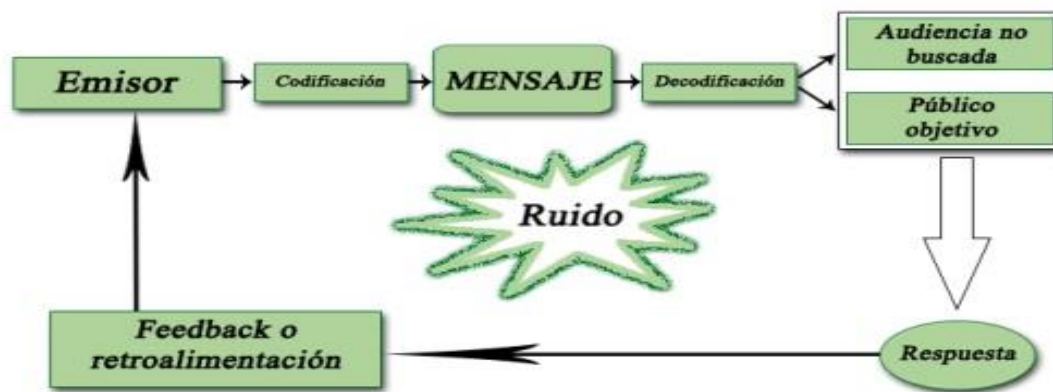
- Esté bien delimitada a la Montaña Palentina, al no ser de gran extensión ayudará a que esté más concentrada e integrada y será más fiel a la esencia que se quiere transmitir, facilitando además su distinción y reconocimiento.
- Promueva los pilares fundamentales y distintivos, sin generar desconcierto.
- Cuento con una completa campaña de comunicación, no solo con publicidad en un determinado tipo de medio.
- Se asigne un nombre directo, sin complicaciones y fácil de recordar y de interpretar.
- Represente autenticidad para visitantes y prescriptores que prueben el producto en primera persona y posteriormente opinen y evalúen.
- Sea difícil de reproducir o copiarse, y más apostando por una estrategia de diferenciación. El hecho de que aparezcan otras marcas similares afectará negativamente a nuestra imagen de marca. En ese caso hay que recurrir también a la legislación que regula las marcas.
- Sea positiva su asociación a otras marcas y estas no tengan mala reputación o sean competidoras directas y tengan efecto negativo. Algunas de estas asociaciones pueden ser con marcas de productos autóctonos como el distintivo “Tierra de Sabor”, marcas distintivas de calidad para alojamientos o restaurantes y marcas de espacios como “Parque natural” entre otras.

Con base en los diferentes estudios elaborados a nivel mundial, podemos asegurar que los negocios que promueven la idea de crear y promover una marca local adquieren un carácter más fuerte, cuentan con más clientes y tienen un mejor y mayor ciclo de vida.

5.4.2.2. El proceso de comunicación

Una vez determinada y establecida la marca, es necesario desarrollar una completa campaña de comunicación para llegar al público objetivo con dicha marca y lo que representa. Esta campaña tiene gran importancia dentro del modelo que aquí se presenta, pues consiste en el proceso de comunicación encargado de hacerlo visible.

Gráfico 5.5 -Proceso de comunicación.



Fuente: elaboración propia.

Un elemento importante del proceso de comunicación es el mensaje. Este no tendría sentido si no se quiere transmitir nada o si este es erróneo, por ello ha de quedar bien definido.

Puede tener diferentes fines, el más importante será el publicitario por lo que deberá de ser capaz de llamar y retener la atención de nuestro público objetivo. Básicamente, el mensaje si quiere transmitirse de forma clara y sin interferencias debe de ser sencillo y fácil de entender, estando además en consonancia con lo que se busca comunicar de la marca. Además, deberá transmitir los beneficios característicos de La Montaña Palentina. “La pureza de montañas, flora y fauna que conforman un espacio rural y de montaña de gran belleza paisajística, donde acercarse para disfrutar de un gran patrimonio cultural, gastronómico y una variedad de deportes y actividades en un medio idílico, descansar y someterse a tratamientos de salud en una zona envuelta en multitud de historias y leyendas donde los servicios y productos son de gran calidad.”

Ahora bien, este mensaje es muy extenso y difícil de transmitir de forma completa a cada visitante potencial. Además, en muchas ocasiones es innecesario, ya que por ejemplo, un joven que busca hacer deporte no asociará a la Montaña Palentina con la posibilidad de visitar monumentos históricos, por lo que se debe adaptar a lo que principalmente se quiera transmitir cuando se hable o presente la marca en cualquier circunstancia y a cada nicho de mercado al que sea dirigido, evitando así saturación en el público y ruido en el mensaje.

Por otro lado, existen una serie de mensajes más concretos y funcionales de carácter secundario que buscan generalmente:

- Promoción y ofertas concretas.
- Reforzar algunas de sus líneas de producto.
- Promocionar y difundir eventos o actividades puntuales.
- Colaborar y participar en acciones de patrocinio.

Junto al mensaje, hay que hablar de dos elementos o procesos como son la codificación y decodificación, encargados de aportar mayor significado por medio del conjunto de palabras, símbolos, colores o formatos utilizados para elaborar el mensaje a transmitir y posteriormente a interpretar. En este caso es conveniente la utilización de colores verdes, marrones y azules, y símbolos como la montaña, animales y deportes y la utilización de las palabras claves del mensaje.

Otro elemento importante dentro de este proceso son los agentes del modelo, que intervienen como emisores y receptores. Por un lado los emisores, encargados de difundir el mensaje, son las personas oriundas o vecinas de cualquiera de los municipios, personas que ya han visitado la zona, administraciones públicas y empresas relacionadas con la comarca y conocedoras de la misma, que en cualquier momento pueden comunicar aspectos sobre la comarca y su oferta turística. Y por otro lado, los receptores o públicos objetivos, que están formados por colectivos más o menos homogéneos de turistas que realizan o pueden estar interesados en realizar en un futuro próximo un viaje de turismo de estas características. Estos se pueden diferenciar en los siguientes perfiles:

- Grupos de jóvenes de entre 18 y 30 años.
- Deportistas de las diversas modalidades incluidas en la oferta del modelo.
- Personas que habitan en la ciudad buscando descanso y una desconexión del mundanal ruido. Generalmente desde parejas hasta familias numerosas.
- Personas de elevada edad, organizados en excursiones que buscan contemplar patrimonio, paisajes, disfrutar de la gastronomía y el patrimonio cultural y en definitiva ampliar fronteras.
- Familias que persiguen experimentar un medio rural y natural, desde las actividades deportivas, artesanas o gastronómicas.

- Empresas cuya actividad puede comprender la intermediación y compraventa de servicios turísticos.

Para difundir el mensaje, son necesarios los canales mediante los cuales el mensaje pasa del emisor al público objetivo, en este informe se procede a clasificarlos en medios online y offline.

Medios Online: Comprende los medios de naturaleza digital que actúan generalmente conectados a internet. Para difundir el mensaje con este tipo de medios dada la diversidad y las múltiples opciones existentes es conveniente establecer una estrategia digital. Esta estrategia digital debe de implementar una fuerte plataforma web que englobe a todos los municipios y territorios que conforman La Montaña Palentina, y donde se ha de incluir aquello que pueda ser de interés para el viajero, como son:

- Actividades que pueden desarrollarse.
- La amplia oferta de todos los oferentes de bienes o servicios que puedan ser de interés para los viajeros como son alojamientos, restaurantes o supermercados y dar acceso a contactar con ellos, incluyendo enlaces a sus recursos digitales u ofreciendo datos de contacto.
- Información relativa a promociones; eventos deportivos, culturales, lúdicos; meteorología; noticias de interés y recomendaciones para una posible visita.
- Datos para el acceso y servicios básicos necesarios: farmacias, servicios médicos, bancos o centros comerciales.

De forma enlazada y partiendo de esta web principal, La Montaña Palentina debe de contar con presencia en las principales redes sociales y plataformas 2.0, teniendo en ellas una presencia activa compartiendo y ofreciendo información, sorteos, contenido audiovisual y contacto directo con su público.

Otra herramienta a tener en cuenta es el marketing móvil, gracias al avance de los teléfonos inteligentes (Smartphones) y la acogida que ha tenido en la sociedad estos dispositivos y su contenido. Por ello sería interesante crear una aplicación móvil que disponga de contenido valioso, similar al de la web. También es importante a través de la plataforma web y de las redes sociales obtener un feedback de los visitantes, para saber sus opiniones y detectar posibles errores que estén cometándose.

De forma particular, es conveniente que cada oferente de servicios integrados en el modelo disponga a su vez de su propia estrategia digital.

Para terminar, hay que recordar que en la mayoría de los casos no solo basta con disponer de contenido de calidad, sino que también es necesario posicionarlo de forma adecuada, para ello se ha de acudir al posicionamiento web y llevar a cabo una serie de acciones publicitarias como:

- Email marketing.
- Inclusión de banners en otras páginas del sector.
- Publicidad a través de Google Adwords.

Medios offline: Medios de comunicación que utilizan soportes tradicionales. Hoy en día siguen siendo los principales. Este tipo de medios generalmente difundirán mensajes tanto del modelo turístico como de los agentes que lo forman y podrán ser de carácter publicitario o no, pese a ello son imprescindibles siempre y cuando aporten valor y ayuden a llegar al público objetivo. Entre ellos podemos destacar:

- Televisión y radio: anuncios publicitarios, documentales y programas. Permiten llegar a gran público y transmitir las sensaciones a experimentar de forma más real y explícita.
- Revistas: dependiendo de la temática de la publicación conllevará un mensaje u otro. Puede aparecer en un formato totalmente publicitario o como publlirreportajes o reportajes.
- Periódicos: noticias positivas sobre la zona, su actividad, sus gentes, tradiciones y todo aquello que en la zona tenga lugar.
- Boca oreja: el medio más antiguo de todos y que a día de hoy es tan importante por la repercusión que puede tener. Por ello se debe buscar la satisfacción del visitante con el fin de que estos difundan un mensaje positivo sobre la zona.

Además de estos medios, hay que tener en cuenta otro tipo de acciones como son:

- Relaciones Públicas: pretende promover, promocionar o proteger el modelo turístico y los servicios, bienes y experiencias que este ofrece gracias a acciones de comunicación como son por un lado las exposiciones y ferias

donde contactar de forma directa con profesionales del sector que organizan viajes, con los propios clientes potenciales y con otros grupos de interés que pueden aportar conocimientos, sinergias, recursos, soporte o difusión al modelo. En la actualidad tampoco se deben de perder de vista las ferias virtuales dentro de los medios online. Por otro lado encontramos la comunicación por acción, en la que se busca construir y difundir la imagen del modelo dando respuesta a demandas sociales y por lo tanto conciliándose con la opinión pública. A pesar de que consiste en aportar recursos a una actividad que no forma parte del cometido principal del modelo, supone obtener un gran beneficio en publicidad e imagen pública. Estas acciones pueden ser la organización de eventos solidarios y ayuda a asociaciones que respondan a demandas sociales.

- Patrocinio. Apoyo a una actividad aportando recursos con fines publicitarios, como son las diferentes actividades organizadas tanto dentro de la comarca como fuera y para las que se aporta recursos económicos, materiales, humanos e incluso conocimientos que puedan ser necesarios. Estas acciones de patrocinio pueden ser:
 - o Equipos y/o eventos deportivos como la vuelta ciclista a Palencia con etapas de montaña en la comarca, trails, carreras de montaña y orientación y un largo etcétera de deportes ya mencionados.
 - o Excursiones que acercan a foráneos al lugar.
 - o Cursos sobre gastronomía, actividades como la pesca y la caza, recolección de recursos naturales, elaboración artesana de todo tipo de productos.
 - o Actividades lúdicas y culturales como carnavales, semana santa o romerías.

- Mecenazgo. Consiste en aportar recursos para alcanzar un desarrollo social y cultural y mantenimiento medioambiental de la zona. Su explotación publicitaria está restringida pero es igualmente positiva la implicación en estas actividades por el valor que añaden al modelo. Por lo tanto, todo aquello que tenga lugar en la zona y que pueda ser un generador de turismo ha de ser apoyado, dentro de la medida de lo posible, es decir, se ha de

disponer de recursos, ser posible su realización y guardar la línea general del modelo. Algún ejemplo es:

- Exposiciones de carácter temporal.
 - Festivales temáticos sobre cine, teatro, música, etc.
- Viajes, documentales y películas. En la actualidad vivimos en una sociedad donde las opciones a la hora de viajar son múltiples, siendo a veces ineficaces muchos de los estímulos que utilizan los oferentes de turismo para incitar al público a escoger su destino y más cuando el modelo de La Montaña Palentina aún tiene tan poco conocimiento dentro de nuestro público objetivo. Por ello, y dado que con el paso del tiempo se ha demostrado su eficacia, se debe apostar por realizar producciones audiovisuales sobre La Montaña Palentina para emitir ante un gran público, no solo se tratan de los ya mencionados spots televisivos, sino que se ha de mostrar la comarca como un lugar irresistible para aquellos que tengan la oportunidad de verlo y que gracias a la repercusión de estas producciones logre ganar reconocimiento y repercusión situándose como un conocido referente de turismo rural, activo, gastronómico y ecoturismo principalmente.

¿Dónde se puede poner de relieve La Montaña Palentina actuando como escenario para conseguir lo anteriormente citado?

- En programas y reportajes sobre actividades deportivas.
- En series y producciones cinematográficas.
- En documentales sobre fauna y flora.
- En documentales culturales que aborden aspectos de la zona.
- En programas que aborden la temática gastronómica.

El coste dependerá de la calidad y su alcance (regional, nacional, internacional) y siempre existe la posibilidad de ser escenario de estas producciones sin coste alguno por el mero interés e idoneidad de la zona o auto producir las para emitir gratuitamente en plataformas web.

- Ser noticia. Otro tipo de acciones que tienen gran repercusión y su coste es muy bajo son "el ser noticia", es decir, aparecer en los medios de prensa online y offline, en blogs de turismo, en revistas especializadas al ser noticia,

siempre y cuando sean reportajes y noticias que comuniquen mensajes positivos.

Como fin del proceso, una vez emitido el mensaje los receptores generan una opinión o respuesta. Esta opinión o respuesta es el feedback o retroalimentación que ayudará a conocer si se está comunicando de forma correcta. Es importante tenerlo presente en cada proceso, pudiendo realizar modificaciones o mejoras del mensaje con el fin de comunicar de la forma más eficaz posible y evitando el ruido, es decir, todo aquello que interfiere en el proceso de comunicación, alterando el resultado que se espera del mismo.

Para finalizar lo correspondiente a la comunicación, cabe destacar la necesidad de que todos los elementos, actuaciones y herramientas sean idóneos y empleados de forma correcta, de lo contrario no serán de valor y los recursos y esfuerzos empleados no aportarán resultados positivos. Añadir, que el proceso puede verse muy modificado en base a la naturaleza de las diferentes opciones que pueden darse, como los diferentes públicos, medios o canales.

5.4.3. Otras variables: Precio, distribución, personas, procesos y evidencia física.

5.4.3.1. Precio

Es una variable muy importante, puesto que es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto y es capaz de pagar al oferente a cambio del servicio o producto.

En este informe al estudiarse La Montaña Palentina como un modelo global no se aborda una fijación de precios específica, pero se dan una serie de pautas o señales para conseguir que los diferentes agentes fijen sus precios de forma correcta:

- El precio es uno de los indicadores principales del producto que se oferta a la hora de decidir el destino turístico. Por ello los precios deben corresponderse al nivel de calidad y al coste de los productos o servicios prestados, fijar un precio muy elevado contribuye a establecer una percepción de la zona como de “alto standing”. Por el contrario, si el precio es notablemente bajo pudiera ser negativo dado que puede surgir la percepción de que los bienes o servicios son de mala calidad, aunque esto no sea así.

- Es positiva la modificación de precios y tarifas adaptándolas en función de la demanda, en periodos de poca actividad establecer precios atractivos, logrando además evitar la estacionalidad. Conseguir determinar los periodos de alta afluencia y los de baja, tarifando como temporada alta y temporada baja.
- Las ofertas o descuentos pueden ser positivas para acelerar e incrementar la demanda. No obstante, estas prácticas deben estar reguladas y controladas, ya que se persigue una estrategia de diferenciación, no de bajo coste.
- No son aconsejables las guerras de precios entre competidores y si una uniformidad en los precios, teniendo en cuenta la calidad de la oferta, los servicios incluidos, la ubicación y otros aspectos como elementos diferenciales entre los diversos productos.

5.4.3.2. Distribución comercial

El proceso de distribución concierne al modo en como cada agente o actor pone a disposición de otro agente o de un visitante los bienes o servicios que ofrece. La principal distribución tiene lugar entre las empresas e instituciones hacia los visitantes.

En primer lugar hay que dejar claro que, dado que generalmente se demandan servicios, la distribución estará caracterizada por la necesidad de que el destinatario esté presente en el lugar para percibir el servicio, no siendo este requisito necesario para la contratación, la cual puede realizarse a través de intermediarios o los nuevos canales como internet. Estas posibilidades dan lugar a dos tipos de distribución:

- Directa: el turista contrata los servicios que recibirá durante su visita directamente a los oferentes de los mismos. Es recomendable siempre y cuando se tengan conocimientos en herramientas necesarias como son las redes sociales, el portal web o publicidad; capacidad para tratar con los clientes y posibilidad de hacer frente a la distribución de la totalidad de volumen del negocio con los recursos tanto materiales como humanos disponibles.
- Indirecta: el turista realiza la contratación a terceras personas que actúan como intermediarios, como son las agencias de viajes, los turoperadores o las nuevas plataformas de reservas online. En este caso el cliente acude a un intermediario, que se encarga de distribuir el producto. Supone menor control del producto y

pérdida de márgenes de beneficio, pero mayor profesionalidad y comodidad, recomendable cuando no se está preparado para ejercer dicha distribución.

5.4.3.4. Personas, procesos y evidencia física.

- Personas que prestan servicio

A la hora de prestar con éxito un servicio, también hay que prestar atención a las personas que se encargarán de tal función, es decir, las personas que forman parte de la empresa.

Estas personas deben de responder a unos mínimos establecidos en la empresa, como son una determinada formación, unas pautas de comportamiento, un aspecto y presencia sujeta a reglas de higiene y vestimenta; y también a un elemento más global e intrínseco, como es la cultura empresarial que existe dentro de cada oferente. ¿Con qué filosofía desempeña la empresa su actividad? ¿Cuál es la misión y objetivos? La filosofía, objetivos y misión son el espíritu del capital humano que hace posible la existencia y supervivencia de cada uno de los agentes, bien sean públicos o privados, y han de establecerse desde el nacimiento de la entidad.

Por último añadir, que para la correcta prestación de un servicio no solo basta con vender un buen producto, o que funcione de forma correcta el personal interno a la empresa, sino que en base al sistema de co-creación donde los intercambios entre oferentes y demandantes son mutuos y bidireccionales. También se debe contar con la predisposición del cliente durante el tiempo que dura la experiencia, y que este tenga un comportamiento y actitud correctos.

- Evidencia física

En esta variable se busca la idoneidad de la oferta, y que esta sea consecuente en cuanto a lo que ofrece. Es decir, que la oferta propuesta corresponda a lo que el visitante desea y espera obtener, ya que por ejemplo si se demanda turismo rural dirigido a familias que buscan descanso no es conveniente ofrecer actividades de recreo y lúdicas que afecten negativamente al confort y condiciones necesarias para tener un plácido periodo de

relajación, o también, si se quiere acercar a las tradiciones y la vida en la montaña, no es conveniente ofertar un alojamiento vanguardista rodeado de procesos tecnológicos.

- Proceso

Como última variable del marketing hay que hablar del proceso. Es el modo con el que opera cada oferente de un servicio que corresponda a formar la oferta de turismo en la Montaña Palentina. Dentro del proceso son muchas las variables que delimitar, y cada agente deberá de establecerlas como consideren que son más correctas y cómo aportarán más valor añadido a su producto. Algunas de ellas pueden ser:

- Modalidad y sistema de reservas.
- Métodos de pagos.
- Sistema de comunicación con los clientes.
- Limpieza y mantenimiento de instalaciones y/o materiales si es necesario.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de sugerencias, quejas y reclamaciones.

5.5. IMPACTO DEL TURISMO Y SU SOSTENIBILIDAD

El turismo rural se ha popularizado en capas de población urbana que buscan descanso y autenticidad. Este hecho unido al desarrollo de un plan de marketing territorial para La Montaña Palentina deberá incrementar el número de visitantes tratando de equilibrarse con la sostenibilidad de la zona. Por ello, la inclusión de un modelo sólido de turismo en La Montaña Palentina, no debe causar la pérdida de su pureza y encanto, garantizando el mantenimiento e incluso mejora de la comarca y todos sus bienes, prestando atención a los tres elementos principales de la sostenibilidad: los sociales, los medioambientales y los económicos.

Siguiendo con el enfoque dado a lo largo del estudio, la co-creación del valor tiene gran importancia ya que gracias a los intercambios entre los agentes es más posible la obtención de valor de forma sostenible. Estos intercambios se ven reflejados en acciones como la concienciación y comunicación al visitante de consejos para que actúe de manera responsable, difundidos a través de las instituciones socioculturales,

instituciones territoriales y todas aquellas personas que prestan los servicios y que están en contacto directo con estos visitantes, pudiendo hacerlo personalmente o ayudándose de todo tipo de guías y folletos informativos, sean de naturaleza física o virtual.

5.5.1. Social

Desde el punto de vista social, el modelo debe de tener como premisa contribuir al desarrollo de las personas que habitan la comarca. Para ello se deben de acometer políticas que apoyen la realización de actividades que incidan positivamente en el bienestar social. Además es muy importante la actuación de las administraciones e instituciones socioculturales que respalden la inclusión de programas lúdicos y culturales, cursos de formación, los apoyos a la creación de nuevas agrupaciones económicas sociales con fines positivos para la sociedad y otras acciones vinculadas a la no discriminación y de ayuda a la integración entre otras.

Otro aspecto clave, que además repercute en el aspecto económico es facilitar ayuda para la participación como agente activo del sector turístico, por medio de la formación, ayudas económicas, orientación laboral y profesional, bien sea para emprender o para incorporarse como profesional al sector.

Gráfico 5.6 - Intercambios entre los agentes desde la perspectiva de sostenibilidad social.



Fuente: elaboración propia.

5.5.2. Medioambiental

El medio natural es clave para el desarrollo turístico, y también la base del producto a comercializar. Si no se conserva el espacio geográfico para tales fines no perdurará mucho, por lo cual toda la actividad que se registre en la zona debe ser respetuosa con el medio ambiente.

Por consiguiente, se deben establecer una serie de pautas o planes de acción que aporten sostenibilidad medioambiental al modelo como son:

- Un plan de desplazamiento y transporte público ecológico.
- Un plan de urbanismo que regule la construcción de infraestructuras responsables y acordes al medio.
- Jornadas de concienciación para los agentes que conforman el modelo ya sean oferentes de servicios, habitantes del entorno o personal vinculado con cualquier tipo de institución.
- Establecimiento de códigos de conducta y los mecanismos correspondientes para velar por su cumplimiento.

5.5.3. Económica

Uno de los grandes retos y objetivos de la zona estudiada es el desarrollo económico de forma sostenible para completar así la sostenibilidad global. Al fin y al cabo implantar el modelo busca el desarrollo económico como ya se comentaba en los objetivos del presente estudio.

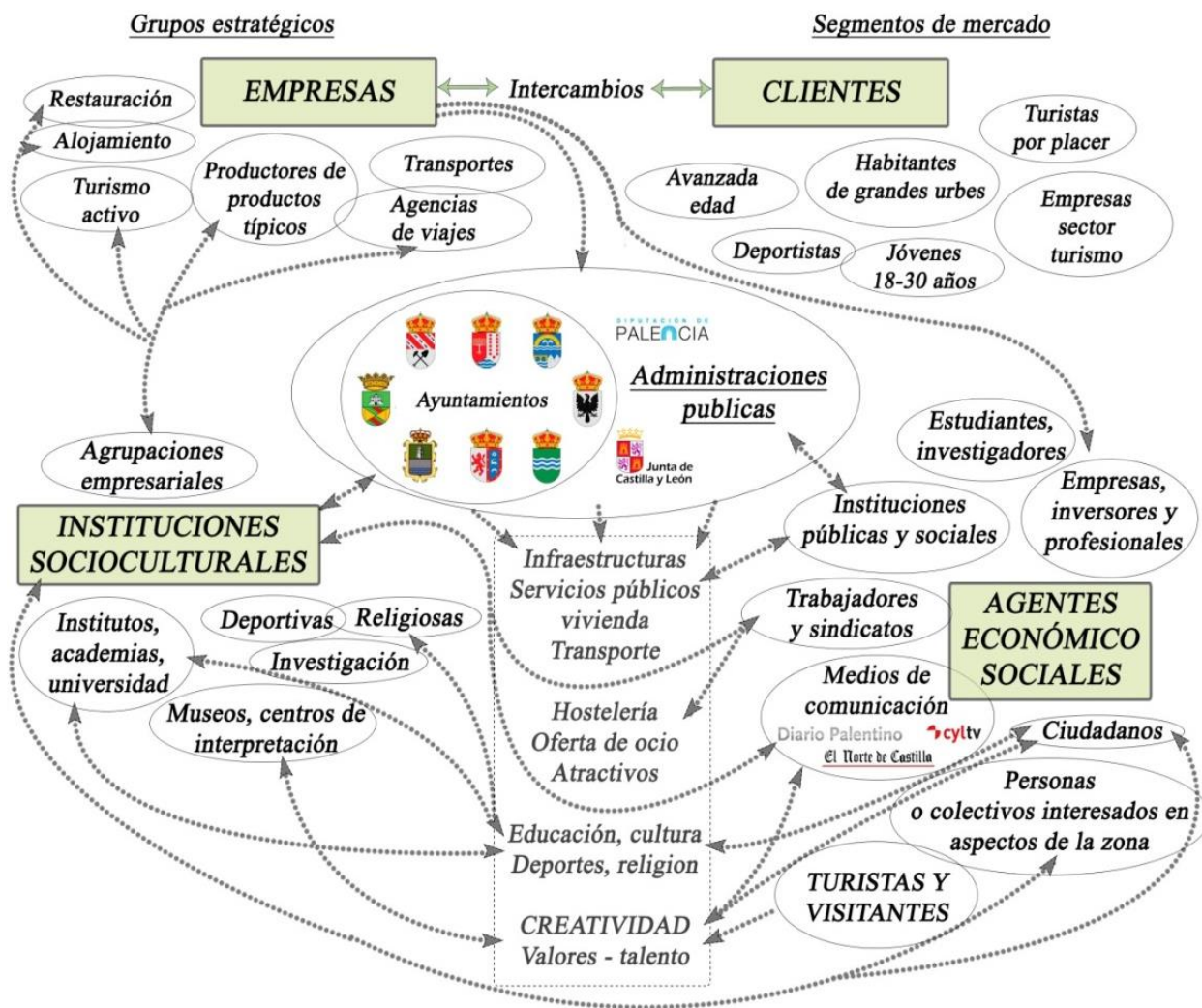
Para conseguirlo, es importante:

- Dar oportunidades a las personas en disposición de aportar mano de obra, bienes, servicios o colaboración a cualquier asociación o institución.
- Considerar importantes las aportaciones y ayudas que tanto administraciones públicas como otro tipo de instituciones socioculturales pueden brindar a todos aquellos que puedan necesitarlas.

5.6. MARKETING ENTRE REDES INSTITUCIONALES Y DIVERSOS AGENTES ECONÓMICO-SOCIALES EN LA MONTAÑA PALENTINA

En este punto se analizan de forma global el sistema de intercambios múltiples “many to many marketing” (Gummesson, 2008), los agentes y entidades incluidos en el modelo de marketing tratados anteriormente, y como estos se relacionan entre sí. Dichas relaciones que dan lugar a los diferentes intercambios permiten la consecución del sistema de co-creación de valor, dando lugar además a un modelo sostenible, integrado y estable en el tiempo. En el gráfico que se muestra a continuación se pueden ver los principales intercambios y conexiones existentes, no siendo las indicadas las únicas, pero sí las más habituales e importantes.

Gráfico 5.7 - Sistema many to many en La Montaña Palentina.



Fuente: adaptación del gráfico realizado por Norberto Muñiz de su estudio sobre el many to many marketing.

Tras analizar el gráfico se pueden extraer una serie de ideas, como son:

- Existen conexiones entre todos los agentes, algunas muy relevantes que se indican mediante las flechas con líneas de puntos.
- El motor central que posibilita el modelo y la actividad de cada uno de los grupos son las administraciones públicas, aunque todos son necesarios.
- En caso de carecer de alguno de los agentes claveo de no permitir su participación, el modelo será incapaz de generar el valor óptimo.
- Es necesario y vital tratar de aprovechar las posibles sinergias y evitar en la medida de lo posible situaciones que conduzcan a trabajar de forma independiente a los agentes.

6. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y OPINIÓN PERSONAL

Para finalizar el estudio, se aportan una serie de conclusiones, propuestas y una opinión personal respecto a la realización de este trabajo.

6.1. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones extraídas son:

- El tema elegido para esta investigación es actual y resulta de interés entre los vecinos y empresas de la comarca, puesto que tienen puestas sus miras en conseguir que la zona prospere gracias a la explotación turística. Si bien es cierto que es necesario:
 - o Un cambio de la mentalidad de muchas personas, con un enfoque más global, pues muchos solo piensan a nivel local o municipal.
 - o Para ser un destino de referencia se debe hacer esfuerzo en fomentar el sentido de pertenencia de los vecinos y visitantes, de los cuales una gran mayoría no valora como es debido los recursos que se poseen.
 - o Las instituciones han de aportar mayor dedicación, recursos y esfuerzo.

- La zona cuenta con gran potencial, el cual se debe aprovechar y mantener, generando riqueza sin alterar el encanto y su autenticidad.
- Actualmente los modelos turísticos exitosos requieren de la incorporación del marketing territorial como herramienta fundamental. En La Montaña Palentina es posible y necesario incorporar un modelo, aunque complejo porque implica la participación activa de múltiples agentes, la necesidad de adaptar un sistema de co-creación de valor entre los agentes y los intercambios necesarios que actúen como una tela de araña ya que todo es una conexión múltiple y bidireccional entre los diferentes agentes/actores que conforman el modelo.
- Ya se ha desarrollado un trabajo para situar a la comarca como destino turístico.
- Es el momento oportuno para implantar el modelo, dado el auge de las tendencias turísticas descritas en relación a La Montaña Palentina. Existen diversos nichos de mercado que se deben aprovechar, aportando nuevos enfoques y conexiones directas. Para conocer de forma exacta los nichos que emergen y dar respuesta a estas preguntas es conveniente incluir las investigaciones de mercado como herramientas de trabajo.
- Todo modelo exitoso ha buscado diferenciarse del resto buscando así lograr una ventaja competitiva y maximizar su valor. Hoy en día habitamos un entorno donde todo parece estar inventado y hecho, por ello es necesario diferenciarnos utilizando el elemento creativo para desarrollar iniciativas endógenas.
- Los turistas actuales son originarios o próximos a la zona; no se logra atraer a visitantes nacionales de puntos alejados ni tampoco a extranjeros.
- Se requieren argumentos valiosos y motivos que logren llamar la atención del viajero, despertar su interés y llegar a cautivarlo.
- Todas las tipologías con potencial de desarrollo se puedan ofrecer de forma conjunta gracias a que comparten diversos aspectos entre sí.

- Son los visitantes quienes determinan lo que es realmente importante e interesante para ellos, por lo tanto son los que crean los elementos turísticos. Se requiere comprender mejor los procesos de co-creación de valor entre empresas, instituciones y turistas en el ámbito turístico.
- Actividades como la gastronomía o el turismo de salud requieren de acciones complementarias para ser más atractivas ante los ojos del consumidor (visitas a centros de interpretación, museos, conocer historia y evolución, los procesos o técnicas tradicionales, etc).
- Sin implementar un proceso de comunicación idóneo es difícil atraer turistas. Actualmente el proceso está desintegrado y cuenta con diferentes focos y mensajes dispares, generando ruido y sin captar apenas feedback. Existen múltiples posibilidades en cuanto a medios, de diferentes presupuestos, repercusión y cada uno con unas características determinadas que la convierten en idónea para determinados mensajes o tipos de público.
- Se tiene que prestar especial cuidado a los precios y a la forma en que se presta el servicio, que junto a una correcta distribución y evidencia física consiguen complementar el proceso de venta y prestación. Hay que hacer las cosas coherentemente.
- Un crecimiento de visitas desenfrenado puede generar una gran riqueza a corto plazo, pero no se mantendrá en el tiempo dado que causaría la pérdida del encanto y pondrá en peligro la sostenibilidad medioambiental.
- En base a lo analizado al service logic, es necesaria la concepción de un servicio integral.
- Si bien la cooperación y co-creación de valor es difícil de incorporar por muchas empresas e instituciones, una vez que esta logra incorporarse al modelo genera sinergias que fortalecen a todos los agentes.

6.2. PROPUESTAS

El conjunto de propuestas personales son:

- Creación de un modelo turístico respaldado por un plan de marketing territorial como apuesta a largo plazo y que cuente con gran compromiso.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la zona.
- Explicar y asesorar a los agentes sobre un modelo de marketing territorial y las acciones y medidas que se podrían llevar a cabo.
- Mantener y promover coloquios, encuentros, intercambios de opiniones y conocimientos, puesta en marcha de bancos de tiempo⁴, unidad intra e inter gremios y facilitar intercambios y conexiones. Creación de una plataforma entre diversos agentes que lo haga posible y también ofrecer sesiones formativas a los diferentes agentes, haciendo especial hincapié en temas como las nuevas tecnologías.
- Incluir estudios de mercado para adaptar el modelo y la oferta a los clientes potenciales.
- Enfoque del modelo hacia un mercado nacional e internacional. Salir de las fronteras nacionales con estrategias de internacionalización que proporcionen notoriedad.
- Tratar de alcanzar algún grado de diferenciación de La Montaña Palentina como marca territorial. Para conseguirlo se ha de incorporar la creatividad como elemento distintivo y apostar por la innovación, dando lugar a propuestas novedosas.

⁴ Sistema en el cual se prestan servicios a cambio de tiempo. El mecanismo funciona como una prestación de un servicio a cambio de un favor, que normalmente consiste en disponer de otro servicio de valor similar.

- Tratar de adaptar una cultura de orientación al cliente gustando a los visitantes, para conseguir la fidelización o convertir a éstos en embajadores de la zona.
- En cuanto a las diferentes tipologías, es necesario buscar conexiones y sinergias entre las diferentes propuestas ofreciéndolas de forma conjunta, ampliando así su valor añadido y el conjunto de clientes potenciales, tratando además de:
 - Promover acciones para rescatar la cultura y generar interés tanto a visitantes como a los propios vecinos del lugar.
 - Completar la oferta de turismo activo, proponiendo más actividades y prestando estas con equipos de personal altamente cualificado y equipos materiales de alta calidad y seguridad.
 - Promocionar los turismos con menor auge y apostar por otros novedosos, creando por ejemplo una nueva oferta de “turismo de viaje” con el tren y la bicicleta como principales medios de transporte.
 - Apostar firmemente por el ecoturismo, ofreciendo el acercamiento y observación de animales en libertad sin que ello altere su hábitat. Para generar este turismo se requieren de empresas que cuenten con guías experimentados y con personal amante y entusiasmado de esta temática.
 - Desarrollar la oferta del turismo activo y del turismo de salud, de forma individual y conjunta, incorporando nuevas propuestas como circuitos de belleza y salud o tratamientos deportivos.
- Aportar contenido a las diferentes actividades, como por ejemplo observar un determinado animal, visitar el centro de interpretación de esa especie y acudir a un menú degustación de los productos que gracias a él se obtienen.
- Generar una marca global y única para toda la zona que incorpore a su vez sub-marcas referentes a los productos de la comarca, a los espacios naturales y su fauna y a la cultura entre otros.
- Establecer un proceso comunicativo como el desarrollado en el apartado 5.4.2 con todos sus elementos de forma correcta, que además:
 - Esté integrado y apueste por la estrategia digital.

- Desarrollar el marketing de contenidos, a través de blogs y plataformas como Facebook o Youtube, que además no suponen alto coste.

En base a esto se propone la creación de un blog referenciado desde todos los establecimientos que desarrolle todos los elementos de La Montaña Palentina y tengan lugar interacciones entre todos aquellos que accedan al mismo. También realizar la grabación de un documental sobre La Montaña Palentina, y emitirlo a través de una plataforma como Youtube o Vimeo y difundirla en redes sociales cuya temática conste de diferentes capítulos o partes (uno del patrimonio natural, otro de tradiciones y leyendas, otro de turismo activo, otro de gastronomía, etc). Tener en cuenta las opciones que ofrecen las nuevas tecnologías. Como ejemplo importante los teléfonos inteligentes y sus aplicaciones y la funcionalidad que tienen y que los ha hecho imprescindibles para la sociedad actual.

- En cuanto a la sostenibilidad se propone desarrollar y elaborar todo bajo una perspectiva sostenible, preservando por medio de reglamentos y control la pureza de lo natural, teniendo también en cuenta los platos típicos, festejos y las construcciones tradicionales.
- Contar con nuevas asociaciones e instituciones y fomentar la creación y desarrollo de las mismas.
- Concienciar a los lugareños de la importancia que poseen los recursos y dotarlos de más protagonismo.
- Regulación de precios de forma común, en base a precios orientativos.
- Crear una bolsa de empleo como plataforma que permita la oferta y demanda de empleo.

6.3. OPINIÓN PERSONAL

Esta investigación trata de ser una aportación personal al desarrollo de la zona, donde he tratado de combinar los conceptos académicos y las teorías teórico-conceptuales con mi observación y potencial evidencia empírica de una región de especial belleza natural.

La realización de este estudio me ha llevado a vincularme y sentir aún más pasión por una zona con gran encanto y riqueza como es La Montaña Palentina, la cual posee lo necesario para dar un paso al frente y comenzar a trabajar en una sola dirección hacia el éxito. Es trabajo de todos actuar de forma conjunta entre sí.

La Montaña Palentina no tiene que preocuparse de soluciones de vía rápida, ni esperar grandes inyecciones económicas; se tiene que trabajar de forma conjunta poco a poco, conforme a las nuevas tendencias turísticas, a las nuevas tecnologías, y en resumen haciendo cosas modestas, pero bien ejecutadas.

Muchas veces cuando me encuentro entre los verdes valles, en alguna de sus cimas más características, degustando los productos de las entrañas de esa tierra, observando alguna especie animal o recolectando alguna especie de seta, me pregunto a mí mismo por qué otras personas no tienen el placer de vivir alguno de estos placeres. La respuesta la he obtenido con este estudio, más lejos de si el producto es malo o bueno, el problema es que es desconocido.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Agrupación Comarcal de Desarrollo de la Montaña Palentina. *Diagnosis de la comarca Montaña Palentina, para la acreditación con la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS)*. Recuperado, 2014, de <http://www.montanapalentina.es/>
- Arturo Crosby. (2014). *Estación de esquí o nuevo modelo de centro de montaña: Piau-Engaly*. Recuperado de <http://www.efeverde.com/blog/blog/estacion-de-esqui-o-nuevo-modelo-de-centro-de-montana-piau-engaly/>
- Barciela, F. (2014, 23 de marzo de 2014). La última frontera del turismo. *El País*,
- Diputación de Palencia. (2014). *Portal de turismo de Palencia*. Recuperado de <http://www.palenciaturismo.es/>
- Esther Sánchez. (2014, 23/03/2014). Lobo vivo, lobo muerto. *El País*,
- Foroohar, R. y Underhill, W. (2007). Slow is Beautiful. Why Moving Less and Seeing More Is the New Mantra for Today's Traveler. *Newsweek international*,
- G. Sevillano, E. (2014, 7 de marzo de 2014). La estación de esquí de San Glorio, paralizada en los tribunales. *El País*,
- Gil Chamorro, A. (2014). *Desde el Torreón*. Recuperado de <http://desdeeltorreon.blogspot.com.es/2011/06/la-tejeda-de-tosande-in-memoriam-dehesa.html>
- Gordaliza, F. Roberto, Gordaliza Fernández, Eduardo.,. (2001). *Historias y leyendas palentinas*. Palencia: Cálamo.
- Gummesson, E. (2008). *Marketing as Networks: The Birth of Many-to-Many Marketing*.
- Héctor Villarroel Elices. (2013). *Principales zonas de turismo rural y de montaña*
- Lionel Terray, Miguel Angel Gallego, Enrique Hegewicz. (1982). En Barcelona : R.M. 1. (Ed.), *Los conquistadores de lo inútil*
- Macfarlane, R. (2003). *Mountains of the mind* Alba Editorial.
- Muñiz Martínez, N. (2007). Turismo de naturaleza o ecoturismo, turismo de aventura, y activo. *Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales*, (54), 84-98.
- Muñiz Martínez, N. (2012). *Tendencias y marketing del turismo de aventura y ecoturismo en la naturaleza*.
- Muñiz Martínez, N. (2014). El Quindío (Colombia): marca territorial en producción de cafés de calidad y turismo experiencial.

- Organización Desarrollo Global. (2014). *El Marketing territorial por la organización Desarrollo Global*. Recuperado de <http://www.desarrolloglobal.org/>
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
doi:10.1002/dir.20015
- Red de Espacios Naturales de Castilla y León. (2014). *Mi Espacio Natural. Red de información y participación en los espacios naturales de Castilla y León*. Recuperado de <http://www.miespacionatural.es/>
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253.
- RTVE (Productor), y Sebastián Álvaro (Director). (2002). *El sentimiento de la montaña*. [Videograbación] TVE:
- Valrural. (2014). *Información de Montaña Palentina Palencia, restaurantes, actividades, ocio, eventos y fiestas*. Recuperado de <http://www.valrural.com/rutas/a%20comer,comprar,actividades.htm>
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Wikipedia. (2014). *Montaña Palentina*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Monta%C3%B1a_Palentina