

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA DESTINOS TURÍSTICOS ARQUEOLÓGICOS**

Alberto Moreno Melgarejo<sup>1</sup>

### **Resumen**

El turismo arqueológico va mucho más allá de la mera visita a los recursos turísticos arqueológicos. La experiencia integral del visitante se encuadra dentro de un destino con diferentes servicios y productos turísticos asociados. Por tanto, la articulación de una oferta turística arqueológica competitiva en un destino es un largo proceso con muchas derivaciones que van más allá de la propia gestión de los recursos arqueológicos. Partiendo del análisis de los estudios de caso de 3 de los destinos arqueológicos más importantes a nivel mundial (Pompeya y Herculano, Angkor y Machu Picchu), el siguiente artículo plantea una propuesta de un modelo de gestión integral para destinos turísticos arqueológicos. Dicho modelo toma en consideración todos los aspectos claves para garantizar el éxito, la rentabilidad económica para el territorio y la sostenibilidad del propio destino.

**Palabras Clave:** Gestión de destinos, turismo arqueológico, modelo de gestión, patrimonio arqueológico.

## **PROPOSAL FOR A COMPREHENSIVE MANAGEMENT MODEL FOR ARCHAEOLOGICAL TOURIST DESTINATIONS**

**Abstract:** Archaeological tourism goes far beyond than just the visit of archaeological attractions, but visitor's experience is framed within a destination related to a wide range of different services and tourism products. Therefore, the articulation of a competitive archaeological tourist offer in a destination is a long process with many aspects going beyond archaeological attractions management. Based in the analysis of three case studies including the most important archaeological destinations worldwide (Pompeii and Herculaneum, Angkor and Machu Picchu), this article offers a proposal for a comprehensive management model for archaeological tourist destinations. The model takes into consideration all the key aspects to guarantee success, economic profitability and the sustainability of the destination itself.

**Keywords:** Destination management, archaeological tourism, management model, archaeological heritage.

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad Europea de Madrid. Calle Tajo s/n, 28670, Villaviciosa de Odón, Madrid, España, E-mail: alberto.moreno@universidadeuropea.es

## 1. INTRODUCCIÓN

Un concepto intrínsecamente asociado al turismo arqueológico es el de destino turístico arqueológico. Cuando el turismo arqueológico se desarrolla en un destino en el que su principal argumento de venta comercial esté relacionado con la existencia de recursos arqueológicos puestos en valor turístico entonces podremos hablar de un destino turístico arqueológico. La gestión del patrimonio arqueológico y el turismo sostenible suponen una alianza estratégica para el desarrollo local y regional. El reto obligado que supone la evolución de los recursos turísticos arqueológicos en verdaderos servicios y productos turísticos y su activa integración en el funcionamiento de los destinos está ampliamente justificado y es aceptado por los responsables del desarrollo turístico y de los recursos turísticos arqueológicos. Sin embargo, se detectan problemas de coordinación formal entre los responsables de los recursos turísticos arqueológicos y de la gestión integral de los destinos en los que se encuadran (Moreno 2012, Moreno 2013; Moreno y Sariego, 2014). En este sentido, el objetivo de este artículo es realizar una propuesta concreta de gestión integral de destino que facilite la verdadera integración de los recursos en los destinos y la concreción de estos servicios y productos encargados de rentabilizar económicamente la llegada de turistas al destino. Cada territorio ha de articular las fórmulas necesarias para establecer las interrelaciones requeridas entre sector público y privado a la hora de gestionar y construir destinos turísticos rentables y competitivos. Los procesos de participación de la población local y la adecuada puesta en valor de los recursos arqueológicos son claves para asegurar el éxito del destino. El modelo teórico de gestión integral de destinos turísticos arqueológicos planteado puede ser utilizado por los gestores encargados del desarrollo de los destinos y de la gestión de los recursos patrimoniales. El desarrollo del modelo se basa en el análisis de los parámetros de planificación y gestión realizado por los autores Moreno et al. (2018), más el apoyo de las reflexiones conceptuales sobre turismo arqueológico realizadas en Moreno y Sariego (2017). Además, el resultado se basa en el modelo de gestión integral de enodestinos que estructuran el club de producto de las Rutas del Vino de España desarrollado por la Secretaría General de Turismo y ACEVIN a partir del año 2001 y que actualmente integran 29 destinos (ACEVIN, 2019). Los clubes de productos turísticos comparten un interés en un sector de la industria del turismo y su objetivo es aumentar la variedad y la calidad de los productos disponibles (paquetes, eventos, actividades, experiencias) y/o desarrollar nuevos productos para un segmento de mercado específico (Del Campo et al., 2010: 34). Además, el modelo planteado sigue el modelo horizontal para el desarrollo de destinos realizado por Ávila y Barrado (2005). Por último, el modelo recoge los resultados del análisis en los estudios de caso publicados sobre Pompeya y Herculano (Moreno y Sariego, 2014), Machu Picchu (Moreno, 2012) y Angkor (Moreno, 2013) en materia de gestión del patrimonio arqueológico y de gestión de los destinos arqueológicos.

La experiencia turística no se circunscribe únicamente a la visita de los mencionados recursos de naturaleza arqueológica, sino que responde a una experiencia integral en el

destino. Por tanto, además de una gestión apropiada de los recursos, debe existir una gestión apropiada del propio destino. En consecuencia, el turismo arqueológico debe de ser entendido y aproximado desde una perspectiva más amplia que la simple visita o sucesión de visitas a recursos turísticos arqueológicos. Esto forma parte de la experiencia turística que se ve completada por el consumo del resto de servicios básicos que requiere un visitante cuando realiza un viaje turístico (servicios de información, alojamientos, restauración, oferta de otras actividades lúdicas o educativas, etc.) (Moreno y Sariego, 2017: 172).

En definitiva, se trata de compilar una guía práctica que sirva para conducir procesos de desarrollo turístico arqueológico sostenible en los territorios en lo que se pretenda desarrollar la industria turística y posean este tipo de recursos. Para ello resulta esencial la articulación de un ente gestor responsable de planificar y gestionar los mencionados procesos de desarrollo turístico además de una gestión específica de los recursos arqueológicos que incluya aspectos relacionados con el acceso de visitantes. No obstante, también resulta necesaria una coordinación formal entre los responsables de ambos ámbitos así como con el resto de empresarios turísticos del destino y con la población local. Todos juntos son los integrantes de la orquesta, pero requieren de alguien que la dirija para que la melodía cobre sentido, ese director debe de ser el responsable del organismo de gestión del destino. El modelo aborda desde la planificación inicial, hasta la articulación de la oferta basada en los recursos y servicios disponibles teniendo en cuenta las preferencias de los segmentos de público objetivo seleccionando unas estrategias de comunicación y de comercialización de la oferta estructurada. En él se definen las funciones básicas del ente gestor que deberá garantizar un desarrollo sostenible del turismo en todos los aspectos incluido el medioambiental, el cultural, el social y el económico y también va a contribuir para verdaderamente transformar los recursos patrimoniales en recursos turísticos y rentabilizar, económica y culturalmente, la puesta en valor de los recursos arqueológicos de los destinos.

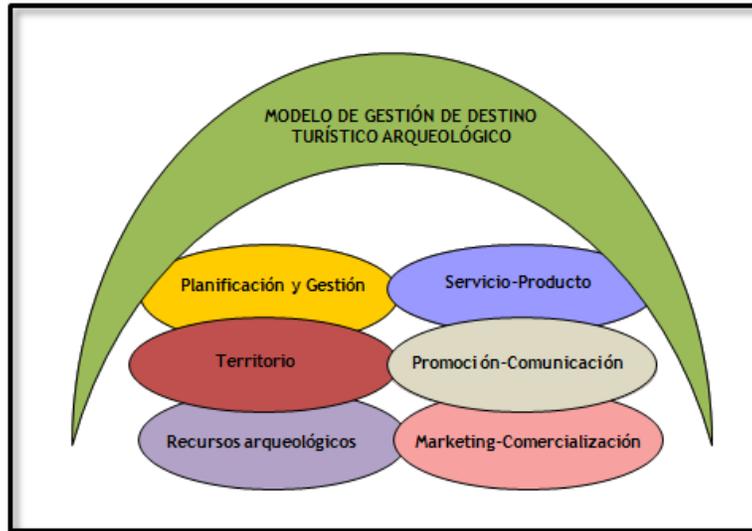
### **3. LA ESTRUCTURA DEL MODELO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE DESTINOS ARQUEOLÓGICOS.**

El modelo propuesto se estructura en 6 sistemas diferenciados que ordenan todas las funciones y competencias teniendo en cuenta los diferentes elementos que deberán ser incluidos en materia de gestión de destinos turísticos. De este modo, estos 6 apartados engloban todos los aspectos de gestión turística integral del destino arqueológico. Se plantean como un modelo de referencia en la gestión turística de los destinos bajo las premisas de la mejora continua y del desarrollo sostenible del turismo. Los apartados en los que se estructura son:

- 1) planificación y gestión;
- 2) territorio;

- 3) servicio y producto;
- 4) recursos turísticos arqueológicos;
- 5) promoción y comunicación;
- 6) marketing y comercialización.

**Figura 1: Propuesta de modelo de gestión de destino turístico arqueológico**



Fuente: adaptado de Secretaría General de Turismo y ACEVIN (2001)

Cada uno de los sistemas integra subapartados con elementos básicos para la gestión y la coordinación que resultan muy valiosos durante el proceso de estructuración turística del destino a todos los niveles. Los entes gestores de los destinos deberán de abordarlas para garantizar el desarrollo sostenible del destino.

Los destinos turísticos en general, independientemente de la tipología que sean, comparten gran cantidad de elementos en común. A partir de un territorio geográfico determinado, todos requieren de una planificación y de una gestión específica capaz de promover la puesta en valor de los recursos turísticos y la articulación de productos turísticos comercializables en el mercado. Es decir, lo que les diferencia en esencia es el tipo de recursos que poseen ya que serán los ejes directores a la hora de estructurar una oferta específica. En el caso de los destinos turísticos arqueológicos, son los atractivos arqueológicos los que definen la naturaleza del destino. Por este motivo, la mayor parte de los apartados del modelo de desarrollo turístico son comunes a cualquier destino turístico y la principal diferencia radica en el sistema dedicado a los propios recursos de naturaleza arqueológica al que se dedica un apartado más extenso.

## **2.1 Sistema de Planificación y Gestión.**

El sistema de planificación y gestión recoge todos los aspectos organizativos del destino arqueológico. Este sistema trata de asegurar la adecuada competencia del organismo de gestión del destino que es el elemento clave para garantizar un desarrollo controlado del mismo. Por tanto, es el sistema más importante de todos y el primero que debe de ser abordado. Los aspectos principales que incluyen son:

### *2.1.1 Delimitación del espacio turístico: los destinos y las unidades de desarrollo turístico.*

El primer paso para planificar y gestionar un espacio turístico es delimitar sus límites geográficos y establecer las relaciones que van a tener los diferentes niveles de aproximación del destino. En general, un destino posee diferentes niveles de aproximación que lo estructuran. Normalmente los países, las regiones y las provincias poseen instituciones encargadas de la gestión turística pero cuando descendemos hacia una escala menor del territorio con frecuencia no se encuentran definidas con claridad las unidades mínimas de desarrollo turístico. La unidad de desarrollo turístico debe poseer un potencial turístico capaz de articular productos avanzados competitivos. Es decir, necesita contar con recursos y servicios suficientes en cantidad y calidad para poder estructurar una oferta comercial competitiva y con personalidad propia.

### *2.1.2 Órgano de gestión del destino.*

Como requisito indispensable para definir una unidad de desarrollo turístico tendrá que tener capacidad de articular un organismo de gestión independiente, representativo y con poder ejecutivo en materia turística capaz de coordinar las iniciativas e inversiones en materia turística.

### *2.1.3 Plan estratégico-operativo de desarrollo turístico del destino.*

Además de con un organismo de gestión de destino cada unidad de desarrollo turístico o destino debe contar con un plan estratégico-operativo diseñado específicamente para el territorio delimitado. El ente gestor será el encargado de la planificación estratégica de desarrollo turístico del destino así como de la ejecución de las acciones consideradas para su mejora y mayor competitividad.

### *2.1.4 Sensibilización de los agentes del destino.*

El ente gestor deberá integrar acciones y medidas de sensibilización dirigidas, por un lado, a los propios profesionales del turismo y por otro, a la población local del destino con el objeto de promover una mentalidad hospitalaria y abierta al ámbito turístico. En este sentido, es necesario diseñar un plan de acciones de sensibilización que incluya charlas, conferencias, presentaciones, jornadas de puertas abiertas, publicaciones y folletos, etc.

### *2.1.5. Formación y profesionalización de los recursos humanos.*

A partir de un análisis de las necesidades de formación de los recursos humanos del

destino en el que se incluirán los empleados del sector privado y público con relevancia en el sector turístico (policías, empleados de museos, centros de interpretación, sitios arqueológicos, oficinas de turismo, técnicos municipales, etc.), el ente gestor definirá un plan de formación y profesionalización para todo el personal del sector turístico que asegure un continuo y elevado nivel de preparación de los profesionales del destino.

#### *2.1.6 Calidad en el destino.*

El ente gestor deberá integrar un sistema de calidad en destino que asegure y haga un seguimiento constante de los niveles de servicio establecidos para el correcto funcionamiento del destino y el cumplimiento de las expectativas de los turistas. Dicho sistema de calidad podrá estar propuesto por otras instancias turísticas como, por ejemplo, el ministerio de turismo. En este sentido, el ente gestor se encargará de coordinar la implantación de un plan de calidad en destino con la implantación y supervisión de medidas y requisitos en servicios y productos. También ofrecerá apoyo técnico a cualquier empresario del destino interesado en la implantación de cualquier tipo de sistema de calidad homologado que mejore su competitividad.

#### *2.1.7 Análisis de la demanda / Observatorio turístico.*

El ente gestor deberá desarrollar un observatorio turístico que recoja los datos e indicadores que reflejan la evolución del destino turístico. Estos datos tienen relación con la demanda turística y su grado de satisfacción y con la oferta de servicios y productos que las empresas del sector ofrecen al mercado. El objetivo es articular un mecanismo de recogida de información capaz de obtener toda la información necesaria para evaluar la gestión del destino y corregir posibles deficiencias detectadas.

#### *2.1.8 Búsqueda de financiación externa y generación de ingresos para la autofinanciación.*

El ente gestor debe tener como eje prioritario entre sus funciones la búsqueda de financiación externa de cualquier tipo de organismo nacional o internacional, público o privado. El objetivo fundamental del ente gestor es la búsqueda de financiación tanto para su funcionamiento interno como para el desarrollo de acciones o programas que contribuyan al desarrollo turístico del destino y recogidas en el plan estratégico-operativo. Además de la búsqueda de financiación externa, el ente gestor deberá de generar ingresos para su autofinanciación tales como el cobro de productos o servicios, las cuotas de socios o el patrocinio y mecenazgo.

## **2.2 Sistema territorio**

El sistema de territorio enmarca todos los aspectos relativos al turismo en el territorio y que no se encuentren englobados en el resto de sistemas del modelo. En este sentido el territorio se entiende como el espacio geográfico en el que se desarrolla el turismo y en el que se localizan los recursos como base de la oferta turística. Estos son:

### *2.2.1 Infraestructuras y equipamientos turísticos*

Este apartado se refiere a las infraestructuras y equipamientos existentes en el territorio que aun no siendo puramente turísticas afectan al consumo turístico del territorio como por ejemplo parques, áreas recreativas, mobiliario urbano, caminos y pasarelas, aparcamientos, infraestructura viaria, etc. Los materiales, la presentación y la utilidad de los componentes de los equipamientos y las infraestructuras vinculados directamente al destino para uso público deberán presentar buen estado de conservación y uso.

### *2.2.2 Servicios públicos*

Los servicios prestados en contacto directo con el visitante y del ámbito de uso público que estén relacionados con el destino serán supervisados y analizados por el ente gestor desde una perspectiva turística con el fin de mejorar los mismos a través de sugerencias y peticiones a los organismos competentes. En especial se tendrán en cuenta los servicios públicos relacionados con el sistema de transporte público, la sanidad y la seguridad.

El objetivo es facilitar el uso de los servicios turísticos por parte de los turistas llegado el caso. Los aspectos relacionados con la sanidad y la seguridad son extremadamente sensibles ya que ningún turista espera tener que hacer uso de estos servicios públicos más que en caso de emergencia en momentos de gran vulnerabilidad.

### *2.2.3 Servicios de información y atención al visitante*

El objetivo de las oficinas de información y turismo no deberá ser únicamente el de constituirse como centro de presentación e información turística, sino que, además, deberán cumplir con las siguientes funciones:

- Constituirse como centros de referencia en el destino capaces de generar confianza en los consumidores.
- Aglutinar y coordinar toda la oferta existente en el destino.
- Coordinar la información de los distintos establecimientos y recursos del destino.
- Dinamizar la zona, es decir, ser una herramienta viva de desarrollo turístico de todo el destino.
- Satisfacer las necesidades de la demanda externa y de la población local desde espacios emblemáticos.
- Mantener actualizada la información turística de los recursos turísticos integrados en su radio de competencia inmediato.

### *2.2.4 Señalización*

La señalización es un aspecto muy importante sobre todo en los destinos en los que mayoritariamente los visitantes y turistas conducen su propio vehículo por en un territorio que no es familiar para ellos. Existen dos tipos de señalización que podrían agruparse en la

señalización general del destino, en la que se incluye la señalización vertical y horizontal viaria, y la señalización específica turística que a su vez se subdivide entre la promovida por autoridades públicas o por agentes empresariales privados.

#### *2.2.5 Gestión de recursos turísticos no arqueológicos*

Los recursos turísticos resultan esenciales para estructurar los productos turísticos del destino y para establecer una oferta competitiva. El ente gestor debe ejercer un control y coordinación para garantizar un adecuado consumo turístico del territorio. Sólo los recursos patrimoniales (culturales y naturales), que posean una gestión turística específica podrán ser considerados recursos turísticos y se integrarán en la oferta del destino.

#### *2.2.6 Población local*

La población local es esencial en cualquier proceso de desarrollo turístico, su opinión debe de ser respetada y sus necesidades tenidas en cuenta en lo que se refiere a todas las iniciativas de desarrollo turístico. Es necesario que se respeten sus valores y tradiciones y que se potencien, en la medida de lo posible, gracias a la llegada de turistas y visitantes que demandan conocerla. Desde el proceso de planificación resulta esencial recoger las inquietudes y las expectativas de la población local respecto al desarrollo de la industria turística. La sensibilización y la formación son dos iniciativas que tienen que tener en consideración a la población local para que entienda los procesos y las consecuencias derivadas del desarrollo turístico y pueda aprovecharse de sus beneficios como la generación de empleo y de nuevas oportunidades de negocio.

### **2.3 Sistema de Servicios y Productos**

Los servicios turísticos van asociados directamente a la experiencia turística de los visitantes del destino. En este sentido, el sistema de servicios turísticos pretende coordinar y garantizar que los servicios turísticos existentes se adaptan a las necesidades de la demanda del destino. Los subpartados incluidos en este sistema son:

#### *2.3.1 Coordinación de empresas turísticas y planificación de productos*

El ente gestor debe coordinar los diferentes agentes públicos y privados que están en contacto con los visitantes con el objetivo de asegurar una experiencia turística de calidad en cada una de las etapas de consumo. Es decir, teniendo en cuenta que la experiencia turística depende de todos los aspectos relacionados con el viaje (alojamiento, restauración, comercio, visitas a recursos, etc.), el ente gestor debe trabajar en coordinar y controlar que ninguna parte del eslabón haga romper la cadena y garantizar que la vivencia experimentada por el turista sea satisfactoria en su percepción final.

La coordinación y cooperación de los diferentes servicios y recursos turísticos del destino resulta esencial para la articulación de la oferta en productos consumibles por el turista o visitante. Por ello el ente gestor tomará la iniciativa en la propuesta de productos

turísticos presentándoselos a los empresarios del sector y animándoles a estructurar una oferta cada vez más competitiva y ajustada a la demanda. Se trata de animar, proponer, dar apoyo y asistencia técnica en el proceso de articulación de productos para aumentar la competitividad y rentabilidad de la industria turística.

El ente gestor también apoyará y promoverá la creación de determinadas empresas turísticas que sean necesarias y contribuyan al desarrollo turístico del destino como por ejemplo la aparición de agencias receptoras, alojamientos de calidad, empresas de actividades complementarias, etc. A pesar de que esto responde exclusivamente a la iniciativa privada el ente gestor puede facilitar, apoyar, informar sobre determinadas posibilidades de negocio que contribuyan y completen el desarrollo del destino y mejoren su competitividad global.

## **2.4 Sistema de recursos turísticos arqueológicos**

El sistema de recursos turísticos arqueológicos es el eje vertebrador de un destino de turismo arqueológico. Debe responder a la adecuación de la arqueología al sector de los servicios turísticos y garantizar la experiencia turístico-arqueológica como factor diferencial de cara a otros modelos turísticos. En este sistema encontramos los museos de sitio y centros de interpretación, los sitios arqueológicos visitables y sus servicios anexos.

### *2.4.1 Puntos de información / museos de sitio / centros de interpretación*

Un elemento básico de la visita turística de un sitio arqueológico es la disponibilidad de un punto de información que proporcione una orientación práctica de la visita antes de realizarse. El punto de información puede estar asociado a un centro de visitantes, a un centro de interpretación o a un museo de sitio. Lo ideal es que se den unas directrices básicas introductorias sobre lo que se va a poder observar durante la visita turística al sitio arqueológico y el comportamiento básico que se espera del visitante. Para que la experiencia turística sea verdaderamente completa y satisfactoria es necesario contar con este tipo de equipamientos que complementen la visita in situ de los vestigios arqueológicos. La proyección de videos explicativos y la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a la reconstrucción virtual favorecen la comprensión de los objetivos comunicacionales que se quiere transmitir a los visitantes. Cuando el visitante abandona este equipamiento debe poseer una información al menos básica de la naturaleza del sitio y debe contar con un folleto informativo que incluya el mapa del recurso y las posibilidades de organizar su visita al mismo. Este equipamiento puede compartir infraestructura con la venta de entradas y otros servicios anexos como la existencia de talleres para arqueología experimental, tiendas, oficinas de gestión, etc.

### *2.4.2 Sitios arqueológicos visitables*

Un destino turístico arqueológico es por definición un destino en el que la visita a sus recursos turísticos arqueológicos representa una importante motivación para realizar el

viaje a ese particular destino. Por lo tanto, la experiencia turística asociada a este tipo de patrimonio es esencial para su evaluación final por parte de los visitantes. Este hecho hace del presente epígrafe un punto clave a la hora de desarrollar turísticamente un territorio arqueológico garantizando la perdurabilidad de sus recursos y su correcta gestión como recursos turísticos de los destinos.

#### 2.4.2.1 Necesidad de una gestión específica que incluya los aspectos turísticos

El primer requisito que debe ser tomado en consideración por parte de la institución a cargo de la gestión del patrimonio arqueológico es la necesidad de gestionar todos los aspectos relacionados con el acceso de visitantes. El plan director de gestión integral del recurso arqueológico debe contar con un apartado específico sobre turismo si se plantea el acceso de visitantes al mismo. Para ocuparse de los aspectos relacionados con la gestión turística y de visitantes del recurso turístico arqueológico, es necesario contar con personal especializado que se ocupe de forma específica de estos aspectos, así como con los medios económicos adecuados. Resulta obvio mencionar que las decisiones en materia de gestión turística deben estar en absoluta armonía con las políticas de investigación, conservación y preservación del atractivo arqueológico.

#### 2.4.2.2 Interpretación y puesta en valor del patrimonio arqueológico

La interpretación y puesta en valor del patrimonio arqueológico es un aspecto clave para aumentar el atractivo de un recurso arqueológico y motivar la visita por parte de la sociedad. En la medida que este proceso esté realizado de forma adecuada se mejorará la experiencia turística en torno a su visita y se podrá controlar de forma más efectiva su conservación.

Para ello es necesario tener en cuenta un proceso de planificación interpretativa. Es decir, un proceso racional de formulación de objetivos, análisis de los recursos y sus potencialidades, análisis de los virtuales usuarios, definición de los mensajes a transmitir, elección de los medios de interpretación y definición de los equipamientos y servicios interpretativos necesarios, recomendaciones para la ejecución de los programas (personal, obras), y sugerencias para evaluar la efectividad de la intervención. El resultado de este proceso es un plan de interpretación en el que se incluyen unos objetivos comunicacionales. El plan de interpretación debe dar respuesta a las preguntas básicas de ¿qué queremos que la gente aprenda?, ¿qué queremos que la gente sienta?, ¿qué queremos que la gente haga (o no haga)?

La planificación del proceso de interpretación también debe tener en cuenta como referencia esencial la experiencia turística que va a proporcionar a los visitantes la visita al patrimonio. En este sentido debe de ser lo suficientemente innovadora, sorprendente e impactante para cumplir con sus objetivos didácticos y turísticos.

#### 2.4.2.3 La gestión de visitantes del recurso

La gestión de los visitantes en el recurso turístico arqueológico tiene que responder a

las necesidades de conservación de los recursos al mismo tiempo que debe atraer al mayor número de visitantes posible. La tensión inherente que se genera entre estos dos objetivos, que pueden llegar a ser contradictorios, exige que sea necesario trabajar con especial atención este ámbito. Los errores en la política de gestión de visitantes van a ser perjudiciales tanto para la conservación del sitio como para proporcionar una experiencia turística satisfactoria a los visitantes por lo que es necesario encontrar un equilibrio adecuado y soluciones imaginativas a problemáticas determinadas en cada caso particular.

Garantizar la preservación del sitio, una experiencia turística satisfactoria y aprovechar para informar, educar y sensibilizar son las premisas esenciales de la gestión de visitantes en los recursos arqueológicos.

A continuación, se proponen algunas estrategias y técnicas para controlar el uso público de los recursos turísticos arqueológicos que van desde limitar el acceso hasta regular el impacto. En algunas ocasiones es necesario tomar decisiones radicales y llegar incluso a la clausura del sitio para garantizar la conservación del mismo como se da en los casos de las cuevas de Altamira (España) o de Lascaux (Francia). En estos casos excepcionales se ha realizado una reproducción in situ para poder mantener el flujo de visitas turísticas. En otros casos, debe establecerse una limitación del acceso para respetar la capacidad de carga dentro de los límites de cambio aceptable. Existe una amplia gama de posibilidades a tener en cuenta:

- Practicar una política de precios elevada, aunque, utilizando esta práctica favorecemos el acceso a la cultura de una elite y olvidamos el concepto de democratización de la cultura.
- Limitación en el acceso estableciendo límites en: tamaño de los grupos, uso temporal o estacional de ciertas partes del sitio arqueológico, obligación de hacer la visita guiada mejorando el control de los visitantes, etc.
- Establecimiento de cuotas haciendo necesaria la pre-reserva para la visita como por ejemplo en La Alhambra (España) o haciendo recomendada la pre-reserva para evitar colas como en el Jorvik Viking Center (Reino Unido).
- Establecimiento de condiciones especiales para la visita cerrando algunas zonas, seleccionando las categorías de visitantes, restricción de algunas prácticas como por ejemplo la prohibición de las visitas individuales.
- Reducción del tiempo de apertura al público limitando el tiempo máximo de la visita o lo horarios y temporadas de apertura.
- Restricciones en el marketing y la promoción estableciendo un estricto control de la publicidad.

#### 2.4.2.4 Zonificación de usos turísticos

La planificación y gestión de un recurso turístico arqueológico exige la delimitación de diferentes zonas de uso turístico que garantice un uso controlado y sostenible del espacio y controle el impacto producido por el acceso de visitantes. De esta delimitación surge el uso turístico más o menos intenso que pueda realizarse en cada una de las zonas. El recurso turístico arqueológico se organiza y ordena según las distintas actividades que se puedan llevar a cabo en función de las características del tipo de superficie, infraestructuras existentes, estado de conservación, fragilidad de las diferentes zonas dentro del recurso, control de seguridad disponible, etc.

La zonificación del recurso turístico arqueológico al menos deberá contar con las siguientes zonas:

- Zonas sin uso turístico.
- Zonas de acceso controlado.
- Zonas de alta demanda con normativa específica.
- Zonas de acceso libre.
- Zona de servicios anexos especialmente habilitado para el uso turístico tales como aparcamientos, punto de información, contratación de guías / audioguías, tiendas, lugares de esparcimiento y recreativos, servicios de restauración, etc.

#### 2.4.2.5 Capacidad de carga

Entender el concepto de capacidad de carga es esencial para la planificación y la toma de decisiones. Comprender las limitaciones intrínsecas del concepto y el conocimiento de las metodologías de su aplicación resulta esencial no sólo para la aplicación de prácticas de gestión sino también para evaluar proyectos ya planificados. Estas metodologías deben de incluir indicadores de impacto y límites que estén vinculados a la política de gestión del recurso turístico arqueológico y sus objetivos de gestión. Resultan esenciales para determinar cuándo se están produciendo cambios no deseados en un sitio (Pedersen, 2002: 56). El desarrollo del concepto de sostenibilidad (incluyendo aspectos medio ambientales, sociales, físicos y económicos) ha traído como consecuencia el desarrollo del concepto de capacidad de carga en el ámbito del turismo. La aplicación de este concepto encaja perfectamente con la filosofía de gestión de los atractivos arqueológicos visitables. De este modo, la capacidad de carga debe de ser tenida en cuenta como estrategia para la gestión turística del sitio. Es posible enriquecer la experiencia de la visita turística reduciendo los impactos negativos y asegurando la protección del yacimiento (Mandke, 2006).

La capacidad de carga se podría definir como una variable que mide el número máximo de visitantes que un sitio puede recibir garantizando la conservación del yacimiento y una calidad constante en la experiencia de la visita, por lo tanto, pertenece al dominio de lo cuantitativo. Es decir, se trata del cálculo del máximo número de personas que pueden usar un sitio sin causar una alteración inaceptable al espacio físico y sin un declive inaceptable

de la calidad de la experiencia turística experimentada por los mismos visitantes (Coccosis 2009: 53).

El cálculo de la cifra exacta es difícil de realizar ya que depende de variables que a veces son subjetivas. Sin embargo, en el caso de recursos arqueológicos visitables, es necesario convertir todos los datos y las variables en números absolutos para poder garantizar los objetivos de conservación y satisfacción del recurso. Es necesario definir desde un punto de vista objetivo y razonado todas las variables para alcanzar las cifras absolutas que definan los límites de cambio aceptable y la capacidad de carga máxima del recurso turístico arqueológico teniendo en cuenta las diferentes zonas que lo componen.

¿Cómo se mide la capacidad de carga? Tomando las siguientes variables definidas a continuación (Decroly, 2000: 32-33):

- CC. La capacidad de carga del sitio medido en número de personas
- CR. El coeficiente de rotación durante un día
- NL. El número límite de visitas
- S. Superficie total disponible en metros cuadrados
- SM. La superficie media requerida por persona medida en metros cuadrados
- H. El número de horas que permanece el sitio abierto al día
- HM. El tiempo de visita media en el sitio medido en horas

Teniendo en cuenta la definición de las variables se puede entonces aseverar que:

- $CC=S/SM$ . La capacidad de carga se establece en función de la superficie total disponible dividido por la superficie media que requiere cada visitante.
- $CR=H/HM$  El coeficiente de rotación será establecido en función de las horas de apertura y del tiempo medio necesario por visita.
- $NL=CC*CR$  Por lo tanto, el número límite de visitas cotidianas se establecerá en función de la capacidad de carga y el coeficiente de rotación para conocer, de este modo, cuánta gente puede visitar el sitio a lo largo de una jornada sin riesgo de degradación.

La variable más difícil de definir es la superficie media por persona (SM) que garantice una experiencia gratificante y no dañe la conservación del sitio. De su valor depende todo el cálculo y se ve afectada por factores materiales, psicológicos, ambientales, etc. No existen normas concretas, por lo que el cálculo no es nunca preciso. Sin embargo, todos los recursos turísticos arqueológicos deberían plantearse cuál es su capacidad de carga que garantice la sostenibilidad del sitio utilizando criterios basados en la lógica y en la prudencia. Para ello, es necesario un establecimiento de la superficie media por persona lo más ajustada a la realidad posible para establecer datos que ayuden a la gestión. A modo

informativo, Lord y Lord (2002: 90) basan sus estimaciones de capacidad de carga en espacios expositivos cerrados entre 20-30 pies cuadrados (entre 1,86-2,79 metros cuadrados) por visitante para ver con propiedad y confort los museos europeos. Claro que es necesario tener en cuenta que el concepto de saturación es diferente para el mercado asiático (China, India, Japón, etc.), una variable más que calibrar. Además, esta cifra debe de ser considerablemente aumentada en espacios expositivos al aire libre donde la sensación de saturación es mayor y los visitantes requieren de más espacio para disfrutar de los vestigios arqueológicos in situ.

Otra de las variables principales es el espacio disponible para la visita turística (S). Este debe de estar asociado a un plan de zonificación de utilización del espacio por parte del turista que diferencie entre las diferentes posibilidades de consumo espacial de los visitantes: desde zonas en las que está prohibido el acceso completamente a zonas donde hay determinadas restricciones, solamente se permite pasear por los senderos habilitados para tal efecto o no exista ninguna limitación de movilidad por parte de los visitantes.

El cálculo de las diferentes variables debe de definir unos números concretos que deberán ser tenidos en consideración en cualquier decisión sobre la gestión turística del recurso arqueológico para garantizar su perdurabilidad.

#### 2.4.2.6 Gestión de flujos de visitantes y señalización interna

El movimiento y transición de los visitantes dentro del sitio arqueológico debe de ser planificado y escrupulosamente controlado para evitar desequilibrios que afecten su conservación y la experiencia final de los visitantes. Por tanto, la gestión de flujos turísticos dentro del recurso se transforma en un elemento de gestión indispensable. En este sentido, los conceptos de capacidad de carga, límite de cambio aceptable y zonificación deben de completarse con las técnicas de gestión de flujos turísticos que controlen las transiciones de visitantes dentro del espacio arqueológico. La delimitación de los caminos y senderos por los que deben circular los visitantes es esencial para la correcta transición de los visitantes en el recurso. Es necesario hacer una propuesta de recorrido o varias propuestas en función del número de entradas y de las características de la superficie visitable. Como premisa principal dichos propuestas de recorrido deberán de ser circulares facilitando que los caminos y senderos posean un sentido de visita que evite que se crucen los visitantes. Además, en la medida que los sitios arqueológicos estén asociados al medio natural, dichos senderos podrán exceder los límites del yacimiento para adentrarse en el disfrute y posibilidades de interpretación del paisaje que mantuvo una relación directa con los modos de vida y patrones de asentamiento de las comunidades que habitaron dicho enclave arqueológico.

#### 2.4.2.7 Gestión de tiempos de espera

Llegado el caso de recibir una gran afluencia de público en determinados días o épocas del año, es necesario estar preparados para la gestión de los tiempos de espera que se

pueden producir al querer acceder al recurso turístico arqueológico o a sus servicios anexos.

A continuación se presentan algunos ejemplos prácticos de actuaciones que pueden contribuir a mejorar la gestión de los tiempos de espera.

- Informar a las oficinas de turismo, empresarios de la zona y a través de todos los medios de comunicación posible de las mejores horas para visitar el recurso. Incluso se puede calcular el tiempo medio de espera dependiendo de las diferentes horas del día y épocas del año e informar con anterioridad a los visitantes para que se distribuyan más homogéneamente en el acceso.
- Acondicionar las taquillas de venta de entrada con un número de puestos de venta adecuados que den respuesta a la demanda en los días de gran afluencia sin que se produzcan cuellos de botella innecesarios.
- Favorecer la compra de entradas con anterioridad utilizando internet u otros medios. De este modo, se pueden organizar sistemas de pre-reservas que reduzcan los tiempos de espera y obliguen a repartir la demanda hacia periodos con menos demanda.
- Favorecer la venta de entradas a grupos organizados sin tener que hacer esperar a todos sus miembros en la cola para adquirir su billete de entrada.
- Una vez en la cola, informar del tiempo de espera aproximado con puntos reconocibles de información cada 15 minutos.
- Proporcionar actividades de entretenimiento como por ejemplo paneles informativos a los que dedicar tiempo mientras se está en la cola como toma de contacto e introducción para empezar a conocer lo que se va a ver en el interior.
- Ordenar las colas de espera por medios de cintas u otro sistema y acondicionar los espacios de tiempo de espera teniendo en cuenta los días de lluvia y los días de calor extremo. Es importante que quede claramente definida la fila y no existan malos entendidos o excusas que incomoden a las personas esperando porque haya gente que pretende colarse aprovechando la desinformación y el barullo.

Los cuellos de botella siempre causan momentos de espera al visitante. Algunos son fáciles de resolver pero otros son problemas crónicos estructurales que tienen más difícil solución. La utilización de modelos de gestión de flujos diseñados por ordenador facilitará la información sobre los cuellos de botella y la búsqueda de soluciones.

#### 2.4.2.8 Seguridad en el interior del recurso turístico arqueológico

Las condiciones de los sitios arqueológicos al aire libre suelen conllevar numerosos peligros dadas sus características intrínsecas: zanjas, fosas abiertas, catas arqueológicas, muros con posibilidad de derrumbe, perfiles no consolidados, problemas respiratorios en lugares cerrados con carencia de ventilación, sobrepeso en las estructuras provocado por los

visitantes, etc. Estos son algunos de los peligros más comunes durante la visita a estos recursos, pero la lista es innumerable teniendo en cuenta las características de cada sitio arqueológico.

La prevención de posibles lesiones de los visitantes debe considerarse como una prioridad máxima en cualquier proceso de gestión de visitantes en el recurso turístico arqueológico. La institución encargada de la gestión del recurso debe identificar las partes que puedan provocar cualquier tipo de lesión al visitante dado su estado de conservación y el grado de dificultad de acceso, y evitar que sean transitadas si se considera pertinente. Es necesario mantener una inspección permanente de las áreas abiertas al público para asegurar que las condiciones de seguridad son las apropiadas en todo momento. Las zonas peligrosas y de acceso prohibido deben de ser claramente identificadas con señalética reconocida internacionalmente para evitar cualquier tipo de malentendidos.

#### 2.4.2.9 Gestión de ingresos por acceso a los recursos turísticos arqueológicos

Uno de los debates más grandes se ha desarrollado en torno a si los visitantes deben de pagar por acceder a recursos patrimoniales incluidos los arqueológicos. Esto dependerá de un gran número de factores y consideraciones incluyendo la titularidad del sitio, el apoyo financiero disponible y la inversión realizada en la interpretación y puesta en valor. Pero la gestión del patrimonio arqueológico tiene un coste muy elevado y el acceso de visitantes debe contribuir a sufragar los elevados costes derivados de la investigación, preservación, conservación y puesta en valor. Siempre que exista una gestión específica y se oferte algún tipo de servicio asociado a la visita debe existir un precio de consumo que contribuya a la gestión profesionalizada que requiere su funcionamiento. En este sentido, la política de precios debe también establecerse como parte de la estrategia de puesta en valor y comercialización. Debe de ser acorde con las tendencias del mercado y tenerse en cuenta la capacidad de carga del sitio. Es decir, los precios deben seguir las reglas económicas e intentar encontrar un equilibrio entre la oferta y la demanda, teniendo en cuenta que la oferta es limitada y la demanda tiene opciones alternativas.

Es necesario que se establezca una estructura flexible que favorezca la conservación y los objetivos educativos fijados en el plan director de gestión integral del recurso turístico arqueológico. De este modo, debe diferenciar la estacionalidad para alentar la visita durante la temporada baja y evitar la congestión durante temporada alta pudiendo llegar incluso a establecer diferentes precios de acceso favoreciendo su visita en temporada baja. Tiene que diferenciar también los diversos tipos de visitantes estableciendo descuentos para población local, estudiantes, jubilados y parados.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la política de precios son las líneas generales para el resto de servicios y actividades anexos ofertados tales como parking, artículos de mercadería, derechos de reproducción e imagen del sitio, conferencias, reuniones y recepciones que pueda albergar, etc.

#### 2.4.2.10 Promoción y comercialización del recurso turístico arqueológico

La promoción puede desempeñar un papel importante en el cumplimiento de objetivos educativos y financieros cuando el objetivo es recibir un mayor número de visitantes. Si un recurso turístico arqueológico puede albergar un número mayor de visitantes y ha sido capaz de estructurar un mecanismo de generación de ingresos asociado a la visita turística, entonces se puede y se debe promocionar la llegada de visitantes adicionales que generen más ingresos para el destino y para el propio recurso que repercutan en su propia gestión contribuyendo a solucionar sus problemas y necesidades.

Muchas acciones de promoción simple y de coste reducido son posibles. En este sentido, el gestor debe seleccionar las que están al alcance de la capacidad del recurso turístico arqueológico para llevarse a cabo. Por otra parte, muchas de las habilidades y los materiales empleados se superponen con los utilizados en los programas de interpretación.

La promoción y comercialización del recurso turístico arqueológico debe de ir en relación con la promoción y comercialización del destino. Los responsables de ambos deben de trabajar de forma coordinada en este ámbito.

#### 2.4.2.11 Realización de eventos y alquiler de instalaciones

El espacio y las instalaciones asociadas al recurso turístico arqueológico poseen muchas posibilidades de utilización y explotación que requieren de una gestión con ideas originales. Es evidente que durante el horario de apertura al público su función principal es la visita turística. Sin embargo, es necesario explorar nuevas posibilidades de gestión y poner a disposición de otras necesidades las posibilidades que ofrece el recurso turístico arqueológico. La realización de eventos, la grabación de anuncios publicitarios, el alquiler de las instalaciones para alguna presentación o el lanzamiento de algún producto, la representación de conciertos o piezas teatrales, cenas de gala a la vera de los vestigios arqueológicos, etc., son algunas ideas que deben ser tomadas en consideración por los gestores responsables del recurso turístico arqueológico en la medida en que se transformen en una fuente de ingreso extra. Además, estas iniciativas mantendrán el dinamismo de un patrimonio arqueológico vivo y puesto al servicio de la sociedad. La gestión de otros recursos culturales tales como algunos museos o palacios han asumido hace ya algún tiempo este tipo de funciones especialmente cuando son de titularidad privada poniendo al servicio del mercado una oferta que contribuye a aumentar los ingresos.

#### 2.4.3 *Servicios anexos a los recursos turísticos arqueológicos*

Los recursos turísticos arqueológicos deben adecuarse para albergar servicios anexos que complementen la visita y respondan a las necesidades de sus visitantes. La construcción y la localización de las infraestructuras necesarias para albergar los servicios anexos deben combinar la adecuación a las necesidades de la demanda junto con un mínimo impacto visual y no quitar ningún protagonismo ni afectar el carácter patrimonial del sitio. Los servicios anexos podrán en algunos casos ser una fuente de ingresos para el recurso

turístico arqueológico e influirán en la experiencia final de la visita por lo que deben ser debidamente planificados y gestionados.

A continuación, se incluye un listado con los servicios anexos más comunes asociados a un recurso turístico arqueológico. La localización del mismo influirá en la necesidad de provisión de los mismos así un recurso localizado en el medio urbano requerirá de menos servicios que uno localizado en el medio rural en un lugar remoto. No obstante, como norma general, los servicios anexos asociados que requieren una gestión específica serán:

- Aparcamientos.
- Venta de entradas
- Tiendas de publicaciones y recuerdos.
- Talleres didácticos de arqueología experimental
- Servicios de venta de bebidas y restauración.
- Servicios higiénicos.
- Visitas guiadas con guía personal o con audioguías.

## **2.5 Sistema Promoción / Comunicación**

El programa de promoción y comunicación tiene como objetivo definir los objetivos, la estrategia y los programas de actuación para promocionar y comunicar adecuadamente la unidad de desarrollo turístico en el mercado.

### *2.5.1 Imagen corporativa del destino*

El ente gestor debe ocuparse de la realización de un manual de imagen corporativa que defina la imagen del destino y su correcta utilización. Dicha imagen debe ser un elemento diferenciador, auténtico, representativo y claramente reconocible por el turista durante todo el proceso de consumo que relacione el destino con el territorio visitado. En el caso de los destinos arqueológicos la imagen corporativa tendrá que reflejar esta característica en el proceso de definición y diseño.

### *2.5.2 Material de promoción e información turística*

El objetivo es comunicar el destino, sus valores y sus posibilidades de consumo turístico a los segmentos de demanda objetivo. La información turística además tiene como objetivo ayudar al turista, informarle sobre el destino, sus servicios y recursos, y facilitarle documentación de utilidad práctica. El destino deberá disponer de un soporte comunicacional para promocionar la oferta turística del destino. Este soporte comunicacional idealmente deberá ir acompañado por un mapa en el que se incluyan los principales recursos turísticos y las propuestas de consumo turístico (recursos y servicios).

## **2.6 Sistema de Marketing / Comercialización**

El sistema de marketing y comercialización tiene como objetivo definir los objetivos, la estrategia y los programas de actuación para comercializar la oferta del destino. Los componentes del sistema son los siguientes:

### *2.6.1 Plan de marketing y comercialización*

Una vez alcanzado un grado de desarrollo turístico adecuado y cuando el destino haya sido capaz de articular una oferta competitiva para el mercado, el ente gestor debe implementar su plan de marketing y comercialización que contribuya a la comercialización de la oferta existente. El objetivo es facilitar, promover y dinamizar en el mercado turístico el trabajo previo realizado en el destino concretado en propuestas comerciales (productos) que eviten el consumo desmembrado de los servicios y recursos y aportan un valor añadido y una mayor rentabilidad al destino de forma integral. El ente gestor deberá realizar el seguimiento periódico del nivel de cumplimiento del plan de marketing y comercialización y asegurará que su contenido y sus objetivos se actualicen de forma anual.

### *2.6.2. Producto*

Aunque la creación de producto compete a los agentes privados del destino, el ente gestor deberá apoyar los procesos de conformación de la oferta y apoyar su comercialización en el mercado. El objetivo es crear una estructura comercial con un portafolio de productos bien estructurados, innovadores y adaptados al mercado.

El ente gestor facilitará la selección de los componentes integrantes del destino y la articulación de verdaderos productos turísticos y potenciará el cumplimiento de las expectativas de los turistas en cada uno de los elementos de la cadena de valor turística. La clave del éxito del destino turístico es la articulación de productos competitivos. El apoyo del ente gestor a la creación de producto será más importante en los destinos con poco volumen de visitantes donde los operadores turísticos no consigan el volumen de clientes necesario para empezar a operar en el destino de forma rentable.

### *2.6.3. Distribución*

El ente gestor como responsable facilitar la articulación de producto turístico debe también de tener en cuenta el apoyo a su distribución y comercialización. Especialmente en los destinos en los que no existe un gran volumen de turistas y los operadores no muestran interés el ente gestor debe asumir mayores responsabilidades al respecto. A pesar de los impedimentos legales a la hora de comercializar directamente vigentes en algunos países existen varias actuaciones que se pueden llevar a cabo para mejorar este aspecto clave del éxito del destino.

El apoyo por parte del ente gestor a la comercialización del destino deberá ser directamente proporcional al número de operadores turísticos existentes en el mismo. En algunas ocasiones no habrá ninguno o muy pocos y necesitarán de mayor apoyo mientras

que en los grandes destinos arqueológicos capaces de atraer gran cantidad de visitantes, la problemática será controlar que todos los operadores cumplen con la normativa vigente y ofrecen productos que satisfacen al cliente. Será necesario establecer mecanismos de control y actuación contra aquellos que generan problemas de forma sistemática ante los clientes y establecer mecanismos de sanción.

#### *2.6.4. Fidelización*

El ente gestor debe articular mecanismos para establecer una relación de confianza con el turista durante todas las etapas del viaje para obtener valiosa información sobre sus percepciones y necesidades en cada momento, y ofrecerle todos los servicios turísticos posibles para cubrir sus diferentes y cambiantes necesidades y expectativas durante todas las fases del proceso de consumo.

El destino podrá también utilizar técnicas o sistemas de CRM (Customer Relationship Management – Gestión de relaciones con el cliente) adaptados al turismo, para apoyarse en la gestión del servicio post-venta y mejorar la relación con los turistas.

## **4. CONCLUSIÓN**

Tradicionalmente, el patrimonio arqueológico y el turismo han convivido de manera espontánea sin grandes esfuerzos de cooperación entre ambos campos. La potenciación de una gestión coordinada es lo más adecuado para alcanzar los mejores resultados globales. “Es imprescindible que se realicen trabajos dirigidos a la puesta en común de las autoridades y equipos técnicos de Turismo y Cultura puesto que las iniciativas de turismo arqueológico no pueden seguir desarrollándose a espaldas de unos u otros” (Morère y Jiménez, 2007: 137). Para ello se requiere el establecimiento de mecanismos conjuntos de gestión que sean capaces de desarrollar verdaderos servicios y productos turísticos con creatividad, innovación, planificación y capacidad de gestión.

Llegados a este punto resulta evidente que la relación entre destino y recursos turísticos arqueológicos es vital ya que se integran plenamente en la red que configura el propio destino. Por tanto, para maximizar la rentabilidad social y económica resulta necesario desarrollar los lazos de colaboración y la articulación de una oferta turística estructurada entre todos los agentes del destino en contacto directo con el turista, incluidos los servicios en torno a los atractivos arqueológicos.

Es necesario entender el patrimonio arqueológico dentro del territorio habitado en el que se enmarca. Territorio que actualmente está habitado por los herederos culturales de la civilización responsable de la creación de ese patrimonio. Si se transforma en un motor de desarrollo económico fruto del desarrollo turístico, el territorio debe de rentabilizar este fenómeno a partir de la oferta de servicios y productos asociados que satisfagan las necesidades de los visitantes. En la mayoría de las ocasiones se hace una aproximación parcial al desarrollo turístico arqueológico centrado exclusivamente en los recursos. Sin

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2020), vol.3, nº 4, pp. 161-182, Moreno, A. “Propuesta de un modelo de gestión integral para destinos turísticos arqueológicos”

embargo, la dinámica territorial es más amplia y exige una gestión integral de multitud de otros aspectos como queda reflejado en el modelo propuesto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACEVIN (2019). *Análisis de la Demanda Turística Rutas del Vino de España 2018-2019*. Disponible en: <https://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo994.pdf>
- Ávila, R., & Barrado, D. (2005). Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión, *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43.
- Del Campo Gomis F.J., López Lluch, D., Sales Civera J.M., Agulló Torres A.M., Mollá-Bauzá M., Poveda M., de los Ríos F.C., & Nogués Pedregal A.M. (2010). Wine tourism product clubs as a way to increase wine added value: the case of Spain, *International Journal of Wine Research*, 2, 27-34.
- Coccosis, H. (2009). Sustainable Development and Tourism: Opportunities and Threats to Cultural Heritage from Tourism. En Girard, L.F. y Nijkamp, P. (eds.) *Cultural Tourism and Sustainable Tourism Development*. Surrey: Ashgate.
- Decroly, J. M. (2000). *Geographie et Gestion Touristique du Patrimoine*. Bruxelles : Université Libre de Bruxelles.
- Mandke, P. (2006). Carrying capacity as a Tool for Tourism Destination Management. En Jamieson, W. (ed.) *Community destination management in developing economies*. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Moreno Melgarejo, A., Sariego López, I. & Ávila Bercial, R. (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 25. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html>
- Moreno Melgarejo, A., & Sariego López, I. (2017). Relaciones entre Turismo y Arqueología: el Turismo Arqueológico, una tipología turística propia, *PASOS*, 15(1), 163-180. DOI: 10.25145/j.pasos.2017.15.010
- Moreno Melgarejo, A., & Sariego López, I. (2014). Gestión Turística en Pompeya y Herculano, *PASOS*, 12(1), 173-186. DOI: 10.25145/j.pasos.2014.12.013
- Moreno Melgarejo, A. (2012). La planificación y gestión turística de Cuzco y Machu Picchu: Una aproximación desde el destino arqueológico considerando la relación con sus principales recursos, *TURyDes Revista de Investigación en turismo y desarrollo local*, 5(12). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/amm.html>
- Moreno Melgarejo, A. (2013). La planificación y gestión turística de Siem Riep / Angkor

*Journal of Tourism and Heritage Research* (2020), vol.3, nº 4, pp. 161-182, Moreno, A. “Propuesta de un modelo de gestión integral para destinos turísticos arqueológicos”

(Camboya): Una aproximación desde el destino arqueológico considerando su relación con el parque arqueológico, *PASOS*, 11(1), 107-119.

DOI: 10.25145/j.pasos.2013.11.006

Morère, N., & Jiménez, J. (2007). Análisis del turismo arqueológico en España: un estado de la cuestión, *Estudios Turísticos*, nº 171, pp. 115-139.

Pedersen, A. (2002). *Managing Tourism at World Heritage Sites: A Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Paris: UNESCO World Heritage Center.

Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, & ACEVIN (2001). *Manual de Producto Turístico Rutas del Vino de España*. Inédito.